



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

في ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس

بغنوان:

أثر القيادة على تحقيق أهداف المؤسسة

دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

تحت إشراف:

- د. عادل شنيبي

من إعداد الطالبتين:

- لينة مريم حويو

- رابحة بن ثامر

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ 2026/05/31

امام اللجنة مكونة من السادة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
شنيبي عادل	أستاذ محاضرا	جامعة غرداية	رئيسا
بلعربي محمد	استاذ محاضر ب	جامعة غرداية	الأستاذ المشرف
بن الزين حمزة	استاذ محاضرا	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025-2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
في ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس

بغنوان:

أثر القيادة على تحقيق أهداف المؤسسة

دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

تحت إشراف:

- د. عادل شنيني

من إعداد الطالبتين:

- لينة مريم حويو

رابحة بن ثامر

الإهداء

إهداء باسم الله الرحمن الرحيم "رَبِّ أَوْزِنْنِي أَنْ أَكْفُرَ بِغَمَّتِكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ" في لحظة التوقف

بين تعب الأمس وفرحة اليوم، يعود القلب إلى من كانوا وقوده في كل خطوة...

من هنا أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى **أمي**، الدماء الذي لم ينقطع، والحنان الذي لا يُعوَّض.

إلى **أبي**، السند الذي علَّمني أن العزيمة طريق لا يُفشل.

إلى **عمي** وعبد القادر ورقية وإكرام**، إخوتي الذين كان وجودهم وحده يكفي.

إلى **نور**، صديقتي التي كانت أول من يؤمن بي حين أنسى أن أؤمن بنفسي.

إلى **زهاد**، شريكتي في هذا البحث، خضنا معًا دروب التعب والأمل.

هذا العمل ثمرة كل دعاء همس به أحدكم في سرّه من أجلي**.*

شكرًا لأنكم كنتم... وستكونون دائمًا*.

لينة مريم حويو

الإهداء

بعد سنوات من الاجتهاد والسعي المتواصل، سنوات حملت في طياتها التعب والصبر والتحديات، أقف اليوم على عتبة التخرج لأعلن أن كل جهد بذلته، وكل خطوة خطوتها، كانت تقربني من هذا اليوم الجميل، بعد فضل الله وتوفيقه.

فهذا الإنجاز لم يكن مجرد حلم تحقق، بل كان ثمرة دعم ومحبة ومساندة أشخاص كانوا أعظم الأثر في مسيرتي.

إلى من منحوني القوة والأمل... أهدي هذا الإنجاز :

إلى والدي الذي علمني معنى الثبات، وغرس الطيب والسير في الطريق الصحيح، إلى من كان دعمه عزاً لي، ورضاه طريقي نحو النجاح، لك كل الامتنان والتقدير والفخر الذي يليق بمكانتك في حياتي.

إلى والدتي من كانت عيونها دُعائي، ومن ملامحها أشعر بالأمان، وخطواتها دعمتني في كل مواجهة، إلى القلب الذي رافقني، وإلى من علمتني الصبر والإيمان، لك كل الحب والوفاء، فأنت أجمل نعم الله في حياتي.

إلى أختي دعاء سدي الذي لا يميل، ورفيقة طفولتي وقطعة من قلبي، كنت دائماً قربي في كل لحظة ضعف وفرح، وجودك كان مصدر قوة وطمأنينة لا تُقدّر بثمن.

إلى رفيقتي لينة إلى الصديقة التي شاركتني الطريق، وكانت سنداً جميلاً في كل المواقف، معك كانت الرحلة أخف، واللحظات أجمل، والذكريات أعمق، شكراً لأنك كنت جزءاً جميلاً من هذه المسيرة.

وإلى كل من وقف إلى جانبي، وترك أثراً طيباً في قلبي، أو دعم خطوة من خطواتي، أو قال كلمة صنعت فرقاً... لكم جميعاً أهدي نجاحي وفخري.

وها أنا اليوم، أقف مبتسمة وقلبي مملوء بالشكر، ممتنة لله الذي وفقني وأعانني، وممتنة لكل من كان سبباً في الوصول إلى هذه اللحظة التي طالما حلمت بها.

رابحة بن ثامر

الشكر:

أحمد الله تعالى على فضله وكرمه، الذي بنعمته وتوفيقه تم إنجاز هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذ المشرف " الدكتور هينيني عادل " على توجيهاته القيمة،

ونصائح الثمينة، ودعمه المتواصل طوال مراحل إعداد هذا البحث، مما كان له أثر بالغ في نجاح

هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير

بجامعة غرداية بصفة عامة، وكافة أساتذة قسم التسيير بصفة خاصة، على ما قدموه من علم وخبرة،

ومساعدتهم الكريمة، مما أتاح لي الاستفادة الأكاديمية والمعرفية العميقة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى جميع موظفي مركز التكوين المهني والتمهين بـلفانة، على

تعاونهم وتسهيلتهم لكل ما يلزم لإنجاح هذا العمل، ومساندتهم المتواصلة طوال فترة الدراسة

والتكوين.

وختاماً، أدعو الله أن يوفق الجميع لما فيه الخير والعلم النافع.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر نمط القيادة على تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد إستخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- ✓ يتمتع مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة بمستوى عال من القيادة.
 - ✓ يعد مستوى تحقيق الأهداف عال في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.
 - ✓ يؤثر نمط القيادة على مستوى تحقيق الأهداف في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.
- الكلمات المفتاحية:** قيادة، تأثير، أهداف، توجيه، تحفيز.

Abstract:

This study aimed to highlight the impact of leadership style on achieving the objectives of the Vocational Training and Apprenticeship Center in Zelfana.

The study relied on the descriptive-analytical method and used interviews as the main tool for data collection.

The study reached a number of findings, which are as follows:

- ✓ The Vocational Training and Apprenticeship Center in Zelfana enjoys a high level of leadership.
- ✓ The level of goal achievement at the Vocational Training and Apprenticeship Center in Zelfana is high.
- ✓ Leadership style affects the level of goal achievement at the Vocational Training and Apprenticeship Center in Zelfana.

Keywords: Leadership, impact, objectives, guidance, motivation.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
VII	الملخص
VIII	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال البيانية
أ	المقدمة العامة
14	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة
14	تمهيد
15	المبحث الأول: الإطار النظري حول القيادة
15	المطلب الأول: مفهوم القيادة
18	المطلب الثاني: مصادر القيادة
19	المطلب الثالث: تصنيف القيادة
22	المبحث الثاني: ماهية أهداف المؤسسة
22	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
27	المطلب الثاني: مفهوم أهداف المؤسسة

قائمة المحتويات

32	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة وأهداف المؤسسة
34	خلاصة الفصل
36	الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة
36	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم عام حول مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة
37	المطلب الأول: تعريف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة
38	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة
42	المطلب الثالث: أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة
44	المبحث الثاني: واقع القيادة وأثرها في تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة
44	المطلب الأول: واقع القيادة في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة
50	المطلب الثاني: واقع تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة
55	المطلب الثالث: واقع أثر القيادة على تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة العامة
67	قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	ي

قائمة الأشكال البيانية

قائمة الأشكال البيانية:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة	39

المقدمة العامة

المقدمة العامة

1. توطئة:

تلعب القيادة دوراً محورياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تمثل القوة المحركة التي توجه العمليات والموارد البشرية نحو تحقيق رؤية واضحة ومستقبل محدد، فالقيادة الفعالة لا تقتصر على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل تشمل تحفيز الموظفين وبناء بيئة عمل إيجابية تشجع على الالتزام والانتماء، مما ينعكس مباشرة على الإنتاجية وجودة الأداء، كما يمتلك القائد الناجح القدرة على تحليل المواقف المختلفة واتخاذ قرارات استراتيجية تقلل المخاطر وتعظم الاستفادة من الفرص مع تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين أساليب العمل، مما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على المنافسة في بيئة ديناميكية ومتغيرة، ويبرز أيضاً دور التواصل الفعال في نقل الرؤية والأهداف بوضوح، وهذا يساهم في توحيد جهود الفرق وتنسيقها لتحقيق تكامل الأداء المؤسسي إلى جانب تطوير مهارات وكفاءات الموظفين لتعزيز قدرتهم على مواجهة التحديات بكفاءة أعلى، فالقيادة ليست مجرد إدارة للأفراد، بل هي عنصر استراتيجي محوري يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واستدامة، ويرتبط نجاح المؤسسة وازدهارها ارتباطاً وثيقاً بقدرة قيادتها على التأثير والتوجيه، مما يجعل القيادة إحدى الركائز الأساسية لأي مؤسسة تسعى للتميز والنجاح المستمر.

2. إشكالية الدراسة:

تلعب القيادة دوراً أساسياً في نجاح مراكز التكوين المهني والتمهين، إذ تضمن توجيه البرامج التعليمية والتدريبية بما يتماشى مع احتياجات السوق ومتطلبات التنمية المهنية، فالقيادة الفعالة تحفز المدربين والمتدربين على الالتزام وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والإنتاجية، كما تساهم في تنظيم الموارد وإدارة العمليات بشكل منسجم يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمركز، ومن خلال تبني أساليب مبتكرة في التدريب والتوجيه يعزز القائد قدرة المتدربين على اكتساب مهارات عملية ومهنية

المقدمة العامة

متقدمة، ويبرز أيضا دور التواصل الفعال في نقل الرؤية والأهداف بوضوح، بما يحقق تنسيقا أفضل بين مختلف فرق العمل والإدارات، ومن هنا يظهر أن القيادة الفعالة هي عنصر محوري في ضمان جودة التكوين وتحقيق الأهداف التعليمية والمهنية للمراكز.

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف تنعكس الممارسات القيادية على تحقيق أهداف المؤسسة؟

للإجابة عن هذه الإشكالية تطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو مستوى القيادة في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة ؟
- ✓ ما هو مستوى تحقيق الأهداف في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة ؟
- ✓ هل يؤثر نمط القيادة على مستوى تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة ؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يتمتع مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة بمستوى عال من القيادة.
- ✓ يعد مستوى تحقيق الأهداف عال في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.
- ✓ يؤثر نمط القيادة على مستوى تحقيق الأهداف في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ الإطلاع والإلمام بأهم الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة وأهداف المؤسسة.
- ✓ قياس مستوى القيادة في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.
- ✓ التعرف على مستوى تحقيق الأهداف في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.

المقدمة العامة

✓ إبراز أثر نمط القيادة على تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.

5. أهمية الدراسة:

تكمّن أهميتها فيما يلي:

- ✓ تسليط الضوء على الدور الحيوي للقيادة في تحسين أداء مراكز التكوين المهني والتمهين.
- ✓ فهم تأثير أساليب القيادة على تحفيز المدربين والمتدربين وتعزيز التزامهم بالبرامج التدريبية.
- ✓ تقديم توصيات عملية لتعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحسين النتائج التعليمية والمهنية.
- ✓ التعرف على أفضل الممارسات القيادية لتحقيق التوازن بين تطوير المتدربين وتحقيق أهداف المركز.
- ✓ المساهمة في وضع استراتيجيات إدارية وتخطيطية فعّالة ترفع مستوى جودة التكوين المهني.
- ✓ دعم تطوير مراكز التكوين بما يخدم سوق العمل والمجتمع بشكل عام.

6. أسباب إختيار الموضوع:

يمكن تقديم أهم الأسباب الذاتية والموضوعية لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

أ. الأسباب الذاتية:

تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

- ✓ الرغبة في فهم الدور الشخصي للقيادة في تحفيز العاملين والمتدربين بالمراكز المهنية.
- ✓ الإهتمام بتطوير مهاراته الشخصية في تحليل أساليب القيادة وتطبيقها عملياً في بيئة التكوين المهني.
- ✓ الشغف بتحديد العوامل الداخلية التي تؤثر على نجاح المراكز وتحقيق أهدافها التعليمية والمهنية.
- ✓ السعي الشخصي للمساهمة في تحسين جودة التكوين المهني من خلال معرفة كيفية توجيه الموارد البشرية بكفاءة.

✓ الرغبة في الاستفادة من النتائج لتطوير خبراته المهنية والتربوية في مجال إدارة التدريب والتمهين.

المقدمة العامة

ب. الأسباب الموضوعية:

تتمثل هذه الأسباب فيما يلي:

✓ تعتبر القيادة العامل الأساسي في تحديد رؤية المؤسسة وأولوياتها، وتساعد على تركيز الجهود والموارد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

✓ أسلوب القيادة يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وإنتاجية الموظفين، ويحدد مستوى الالتزام والتحفيز داخل المؤسسة.

✓ تلعب القيادة دوراً محورياً في تكوين بيئة العمل والقيم المؤسسية، مما يعزز روح الفريق والانتماء المؤسسي.

✓ توفر القيادة قاعدة علمية لمساعدة الإدارة في وضع سياسات فعالة واتخاذ قرارات محسوبة تدعم تحقيق الأهداف.

✓ تؤثر القيادة في تنسيق الجهود بين الأفراد وربط أدائهم الفردي بأهداف المؤسسة العامة لضمان تحقيق نتائج ملموسة.

✓ القيادة الفعالة تساعد المؤسسة على التكيف مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، واستغلال الفرص المتاحة بذكاء.

7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

✓ الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية في إجراء دراسة ميدانية في الفترة ما بين مارس وماي

2026.

المقدمة العامة

✓ الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية في إجراء دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.

8. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من وصف وتحليل مختلف جوانب الموضوع بدقة وموضوعية، بالإضافة إلى تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد إستخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بهدف معالجة الإشكالية الرئيسية والإجابة عن التساؤلات المطروحة بشكل منهجي.

9. الدراسات السابقة:

يمكن عرض بعضها فيما يلي:

أ. الدراسات السابقة باللغة العربية:

✓ دراسة علي حسن الشهري (2026)، القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام:¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة التحويلية على كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وقد استخدمت قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات، وقد بلغت العينة 360 موظفا.

توصلت هذه النتائج التالية:

¹ علي حسن الشهري، القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام، المجلة العربية للإدارة، العدد 5، جامعة الدول العربية، مصر، 2026.



المقدمة العامة

- درجة توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى العاملين في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاءت بدرجة عالية.

- واقع كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية جاء بدرجة عالية جدا.

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الإعتبارات الفكرية) في مؤسسات القطاع البيئي العام بالمملكة العربية السعودية.

✓ دراسة أمثال حمد العريفان (2019)، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها: ¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العام الكويتية للعام الدراسي 2018/2019 من وجهة نظر مديري المدارس، والتعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث استخدمت المقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقد بلغت العينة 23 مديرا ومديرة.

توصلت هذه النتائج التالية:

- جاءت درجة تمثل القيادة الاستراتيجية لدى مديري مدارس التعليم العام الكويتية مرتفعة.

- ارتفاع درجة استخدام نمط القيادة الاستراتيجية في المنظمات التعليمية.

- للقيادة الاستراتيجية تأثيرا مرتفعا ودورا فاعلا في رفع مستوى تحقيق الأهداف المنشودة في مدارس التعليم العام الكويتية.

¹ أمثال حمد العريفان، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، مجلة العلوم التربوية، العدد 38، مصر، 2019.

المقدمة العامة

✓ دراسة حيدرة حسنية (2015)، القيادة الإدارية الناجحة ومدى انعكاساتها على المؤسسة: ¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الصفات الواجب توافرها في القائد مع التركيز على إنعكاساتها القيادية على المؤسسة.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث إستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات، وقد بلغت العينة 30 عمال.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- المؤسسات الجزائرية بحاجة إلى قيادة فعالة لمواجهة التغيرات والتحديات التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة.

- تبين أن ضعف القيادة وسوء التسيير من أبرز المشكلات التي تعاني منها بعض المؤسسات الجزائرية، مما يؤثر سلباً في توجيه العاملين وتحفيزهم.

- جودة العلاقة بين القائد والمرووسين تعد عاملاً أساسياً في نجاح العملية القيادية وتحقيق أهداف المؤسسة.

- وجود طاقات بشرية وكفاءات عالية داخل المؤسسات، إلا أن ضعف الاتصال والتعامل الإنساني يحد من الاستفادة المثلى منها.

ب. الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

✓ دراسة Amadu Alusine Kpaka (2025)، تأثير القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي في منظمة

أطباء بلا حدود: ²

¹ حيدرة حسنية، القيادة الإدارية الناجحة ومدى انعكاساتها على المؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2014.

² Amadu Alusine Kpaka (2025), The Impacts of Effective Leadership on Organizational Performance on Medicine San Frontier (MSF), Magburaka, Sierra Leone from 2018 To 2020, INTERNATIONAL

المقدمة العامة

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة الفعالة على الأداء التنظيمي في منظمة **Médecins Sans Frontières** خلال الفترة 2018-2020، مع تحليل العوامل المؤثرة في القيادة وأنماط القيادة المستخدمة داخل المنظمة.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث إستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة الفعالة تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والكفاءة داخل المنظمة.
- أسلوب القيادة الديمقراطية والتحويلية هو الأكثر فاعلية داخل المنظمة.
- يليه الأسلوب الاستشاري والتبادلي، بينما يعد الأسلوب التسلطي الأقل فاعلية.
- القيادة الفعالة ترتبط بشكل مباشر بتحسين الأداء التنظيمي.

✓ دراسة **Abayomi Ayodele Olutoye** و **Olalekan Asikhia** (2022)، أثر القيادة والسلوك

التنظيمي على الأداء - مراجعة منهجية للأدبيات :- ¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة والسلوك التنظيمي على الأداء المؤسسي في المنظمات، من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة، وبيان دور أنماط القيادة في تحسين أداء العاملين وتحقيق الأهداف المؤسسية.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث إستخدمت مراجعة الأدبيات العلمية كأدوات جمع البيانات.

المقدمة العامة

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة الفعالة لها تأثير إيجابي مهم على السلوك التنظيمي الذي يعد وسيطاً في تحسين الأداء المؤسسي.

- أسلوب القيادة يؤثر على طريقة تواصل الخطط الاستراتيجية للعاملين وبالتالي على السلوك التنظيمي. القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً على الثقة والالتزام الوظيفي ورضا الموظفين، وتتفوق على القيادة التبادلية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية .

- لا توجد علاقة معنوية بين الدافع الفردي للأداء والربحية، أو بين التزام الموظفين والحصة السوقية.

✓ دراسة Melletus Uchechukwu Agbo (2018)، تأثير أساليب القيادة على تحقيق الفعالية التنظيمية (دراسة حول شركة Nigerian Breweries Plc في أبا، ولاية أبا، نيجيريا):¹

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أنماط القيادة على تحقيق الفعالية التنظيمية في شركة Nigerian

Breweries Plc بمدينة أبا، نيجيريا.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت أداة الإستبيان لجمع

البيانات.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أنماط القيادة والربحية التنظيمية للشركة .

أوضحت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.731$) أن 73% من التغير في الربحية التنظيمية يرجع إلى

أنماط القيادة .

¹ Melletus Uchechukwu Agbo, **IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ATTAINMENT OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS (A STUDY OF NIGERIAN BREWERIES PLC ABA, ABIA STATE, NIGERIA)**, International Journal of Social Sciences and Conflict Management, Vol 3, No 3, Michael Okpara University of Agriculture, Umudike, Nigeria, 2018.

المقدمة العامة

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الكاريزمية وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.69$) .

- وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة على الإنتاجية التنظيمي.

- وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة التشاركية وتحقيق الحصة السوقية للمؤسسة.

ج. مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

يمكن عرض مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

الجدول رقم (01): يوضح مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

علي حسن الشهري (2026)	- كلاهما يبحث تأثير القيادة على الأداء/تحقيق الأهداف. - استخدام المنهج الوصفي. - التوصل إلى أثر إيجابي للقيادة على الأداء.	- استخدم منهج ارتباطي وإحصاءات كمية. - حجم العينة أكبر (360 موظف). - ركز على القيادة التحويلية فقط.	- التأكيد على أهمية القيادة التحويلية. - الاستفادة من استخدام أدوات كمية لقياس الأثر.
أمثال حمد العريفان (2019)	- التأثير الإيجابي للقيادة على تحقيق الأهداف. - استخدام المنهج الوصفي. - استخدام المقابلة كأداة جمع بيانات.	- ركز على القيادة الاستراتيجية. - حجم العينة أصغر (23 مدير).	- التأكيد على دور القيادة في المنظمات التعليمية. - التشابه في نوع الأداة (المقابلة).
حيدة حسنية (2015)	- القيادة الفعالة تؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف. - المنهج الوصفي.	- تناول بيئة المؤسسات الجزائرية العامة والتحديات البيئية. - ركز على علاقة القائد بالمرؤوسين والكفاءات البشرية. - أداة جمع البيانات: استبيان.	- أهمية العلاقة الإنسانية بين القائد والمرؤوس. - معالجة تحديات القيادة وتأثيرها على الأداء
madu Alusine Kpaka (2025):	- القيادة الفعالة تؤثر على الأداء التنظيمي. - المنهج الوصفي التحليلي. - التركيز على أساليب القيادة وتأثيرها المباشر على الأداء.	- ركز على منظمة دولية غير تعليمية. - شمل عدة أساليب قيادة (ديمقراطية، تحويلية، استشارية، تسلطية). - استخدام استبيان كأداة.	- توضيح أهمية تنويع أساليب القيادة واختيار الأنسب حسب الموقف. - الربط بين أسلوب القيادة وبيئة العمل.

المقدمة العامة

- تقديم أساس نظري قوي لتأثير القيادة على السلوك التنظيمي والأداء. - توضيح أثر القيادة التحويلية مقابل التبادلية.	- دراسة نظرية/مراجعة أدبية فقط. - لم تعتمد على عينة ميدانية.	- القيادة تؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. - التركيز على نمط القيادة وأثره على تحقيق الأهداف. - استخدام المنهج الوصفي (مراجعة الأدبيات).	Abayomi Ayodele Olutoye & Olalekan Asikhia (2022)
- إبراز العلاقة بين أنواع القيادة المختلفة ونتائج الأداء. - يمكن الاستفادة من الأساليب الكمية لقياس التأثير بدقة.	- بيئة صناعية وتجارية، وليس تعليمية. - ركز على أنواع مختلفة من القيادة (كاريزمية، تشاركية).	- القيادة تؤثر إيجابياً على تحقيق الأهداف والأداء. - المنهج الوصفي التحليلي. - استخدام أداة كمية (استبيان).	Melletus Uchekukwu Agbo (2018)

المصدر: من إعداد الطالبتين

10. صعوبات الدراسة:

لقد مرت فترة الدراسة وإعداد هذه المذكرة بجملة من الصعوبات والعراقيل تمثلت في:

✓ صعوبة إجراء المقابلات مع أفراد العينة المستهدفة.

✓ صعوبة الحصول على الوثائق والتقارير.

✓ ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة مقارنة بحجم التحليل المطلوب.

11. تقسيم الدراسة:

انطلاقاً من الأهداف المحددة مسبقاً لهذه الدراسة، ومن أجل معالجة الإشكالية والإجابة عن

التساؤلات الفرعية، تم التحقق من صحة الفرضيات من خلال تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين هما:

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة، والذي قسم إلى مبحثين

وهما: المبحث الأول تناول الإطار النظري حول القيادة، أما المبحث الثاني تناول ماهية أهداف المؤسسة،

ثم خلاصة الفصل.

المقدمة العامة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، والذي قسم إلى مبحثين وهما: المبحث الأول تناول تقديم عام حول مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، أما المبحث الثاني تطرق إلى واقع القيادة وأثرها في تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، ثم خلاصة الفصل.

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية حول القيادة وأهداف
المؤسسة**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

تمهيد:

تعد القيادة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها، إذ تمثل عملية توجيه وتأثير تهدف إلى تنسيق جهود الأفراد وتحفيزهم نحو أداء منسجم وفعال، فالقائد الناجح لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر، بل يسهم في بناء رؤية واضحة، واتخاذ قرارات رشيدة تدعم استمرارية المؤسسة وتطورها، كما تساهم القيادة الفعالة في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة والتواصل، مما يعزز الانتماء ويرفع من مستوى الأداء الجماعي، وتبرز أهميتها كذلك في حسن استغلال الموارد البشرية والمادية، وتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات العاملين، ومن خلال تبني أساليب قيادية مرنة ومواكبة للتغيرات تتمكن المؤسسات من مواجهة التحديات والتكيف مع مختلف الظروف، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الاستمرارية والنجاح.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

المبحث الأول: الإطار النظري حول القيادة

تشكل القيادة أحد العوامل الحاسمة في توجيه مسار المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة، إذ تعتمد عليها في تنظيم الجهود وتحديد الأولويات، فهي تساهم في تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم بما ينسجم مع الرؤية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

تعد القيادة في المؤسسة عنصراً أساسياً في توجيه الجهود وتحقيق الانسجام بين الأفراد بما يخدم الأهداف المشتركة، كما تساهم في تعزيز الأداء ورفع كفاءة العمل من خلال التأثير الإيجابي واتخاذ القرارات المناسبة.

أولاً: تعريف القيادة:

يمكن تلخيص أهم تعاريف القيادة فيما يلي:

✓ القيادة الإدارية هي عملية فنية تقوم على تنسيق جهود الأفراد والجماعات وتحفيزهم نحو تحقيق هدف مشترك، من خلال توجيه مختلف الأنشطة التي يضطلعون بها بطريقة منسجمة وفعالة، بما يضمن بلوغ أهداف المؤسسة بأفضل صورة ممكنة.¹

✓ القيادة الإدارية هي سلسلة من العمليات التي يمارسها القائد للتأثير في نشاط جماعة منظمة بهدف توجيهها نحو تحديد الأهداف أو تحقيقها، وذلك من خلال كسب طاعتهم وتعاونهم واحترامهم، إما بالإقناع أو باستخدام السلطة الرسمية وفقاً لما تقتضيه طبيعة الموقف.²

¹ صابرين عطية مرسل، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 11.

² عبير حسين آل قماش، **نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار**، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 12، جامعة أسيوط، مصر، 2020، ص 399.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

✓ القيادة الإدارية هي نمط سلوكي يتسم بقدرة القائد على التأثير الفعال في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف الجماعة، مع تعزيز التفاعل الإيجابي بين الأفراد، والحفاظ على تماسك الفريق، وتوفير الموارد اللازمة لضمان حسن سير العمل.¹

✓ القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير الفعال في تنظيم وتوجيه نشاط العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل مجموعة من المهام الأساسية كتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، وتشجيع التفكير المستقبلي، ومعالجة الخلافات بينهم، إضافة إلى تفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات وفق الكفاءة، مع متابعة الأداء ومحاسبة النتائج لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.²

✓ القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، حيث تمثل سلوكاً يمارسه الفرد عند قيادته لجماعة بهدف توحيد جهودها، كما تتضمن فهم وتحليل سلوك الأفراد والجماعات وتحفيزهم للعمل برغبة قوية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.³

يستنتج مما سبق أن القيادة هي عملية تنظيمية وسلوكية تهدف إلى التأثير الفعال في الأفراد والجماعات وتوجيه جهودهم وسلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة للمؤسسة، وذلك من خلال التنسيق والتحفيز والإقناع أو استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء، كما تقوم على فهم وتحليل سلوك العاملين، وتشجيعهم على الإبداع والمبادرة، ومعالجة الخلافات، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات وفق الكفاءات، مع متابعة الأداء ومحاسبة النتائج بما يضمن تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة وتعزيز تماسك الجماعة وفاعلية العمل.

¹ حسين أحمد عبد الرحمن، العلوم السلوكية: الدوافع-التفكير-الذكاء-القيادة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص 181.

² راتب سلامة السعود، القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 73.

³ هاني خلف الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات: القيادة والمبادئ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 26.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

ثانيا: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة فيما يلي:

✓ حجر الزاوية في حياة المجتمعات والمؤسسات وركيزة أساسية لنجاحها واستمراريتها، إذ يتولى القادة مهمة التخطيط ووضع الأهداف والسياسات الواضحة والعادلة، مع متابعتها ومراقبتها من خلال رقابة بناءة. كما يقومون باتخاذ القرارات السليمة عبر إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات التي تؤثر في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وتعمل على استثارة طاقاتهم وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي، بما يعزز الثقة المتبادلة ويضمن تحقيق الانسجام والفعالية داخل المؤسسة.¹

✓ حلقة وصل بين الموارد البشرية وخطط المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، بما يتيح لها القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية ومواكبتها أو استثمارها بما يخدم أهداف المؤسسة.

✓ يؤثر السلوك القيادي بشكل كبير في الكفاءات التنظيمية للمؤسسات، من خلال انعكاسه على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية، إضافة إلى تأثيره على سلوكهم وأدائهم من حيث الكم والكيف.

✓ تعكس القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للعمل التنظيمي داخل المؤسسة، مما يدفع القائد إلى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتدريبها ورعايتها، مع تشجيعها على الإبداع والابتكار.

✓ تؤثر القيادة بشكل مباشر على دافعية الأفراد للأداء، وعلى اتجاهاتهم النفسية ودرجة رضاهم عن العمل، مما ينعكس إيجابا على تحسين مستوى الأداء وتحقيق أفضل النتائج، كما أن نمو المؤسسات

¹ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، مصر، 2013، ص ص 20-21.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

وتوسع أنشطتها ووظائفها يستلزم وجود قيادة فعّالة قادرة على اتخاذ الإجراءات المناسبة لضمان التوازن الداخلي واستقرار المؤسسة.¹

✓ تعد القيادة تعبيراً طبيعياً عن حاجات الفرد والجماعة، إذ تسهم في إشباع دوافع متعددة مثل حب السيطرة وحب الخضوع، حيث قد يميل القائد أحياناً إلى التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم وضبط اتجاهاتهم.²

المطلب الثاني: مصادر القيادة

تتمثل أهم مصادر القيادة فيما يلي:

1. **القوة القسرية:** هي ما يتمتع به القائد من سلطة تمكنه من إلزام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والمهام بدافع تجنب العقوبات أو المساءلة، وتتخذ هذه العقوبات أشكالاً متعددة مثل خصم الأجر، أو إنهاء الخدمة، أو النقل إلى منصب آخر، أو تكاليف مقصودة ذات طابع عقابي، ولا يلجأ إلى هذه القوة إلا في حالات الضرورة وبما يقتضيه الحفاظ على الانضباط داخل المؤسسة.
2. **القوة المرجعية:** هي تلك التي يتمتع بها القائد وتجعل المرؤوسين يرجعون إليه عند الحاجة باعتباره قدوة لهم ومصدراً للتوجيه، وتنشأ هذه القوة من إعجاب الأفراد بالقائد وتقديرهم له وحبهم لشخصيته، مما يدفعهم إلى تقليده في أقواله وسلوكياته وأفكاره.

3. **قوة الخبير:** هي القوة التي تستمد من المعرفة المتخصصة والخبرة الفنية التي يمتلكها القائد، مما يدفع المرؤوسين إلى الرجوع إليه للاستفادة من توجيهاته في كيفية التصرف والتعامل مع المواقف المختلفة، ولذلك يلجأ القادة إلى توظيف هذه القوة في أوقات وظروف محددة وفقاً لمتطلبات الموقف المؤسسي،

¹ مجاهدي الطاهر، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021، ص ص 14-15.

² سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الأزمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الطبعة الأولى، قطر، 2015، ص 74.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

حيث تتميز القيادة الفعالة بقدرتها على اختيار التوليفة المناسبة من مصادر القوة وتحديد الوقت والظرف الملائم لاستخدام كل منها بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة.¹

4. القوة الشرعية: هي تلك المستمدة من الصلاحيات الرسمية الممنوحة للوظيفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتي ترتبط بالمركز الوظيفي وموقعه في التسلسل الإداري، حيث تقوم هذه القوة على أساس قانوني يجعل للوظيفة الأعلى سلطة على الوظائف الأدنى منها، مما يضمن احترام الأوامر والتوجيهات وفق النظام التنظيمي المعتمد.

5. القوة التكرمية: هي تلك التي تقوم على اعتقاد الفرد بأن امتثاله لتوجيهات رئيسه سترتب عنه الحصول على مكافآت أو مزايا إيجابية، حيث تعد هذه القوة وسيلة لتحفيز السلوك الإيجابي داخل المؤسسة من خلال ربط الأداء الجيد بالتقدير والمكافأة.²

المطلب الثالث: تصنيف القيادة

يخضع تصنيف القيادة إلى معايير متعددة تختلف باختلاف زاوية النظر المعتمدة في دراستها، حيث يهدف هذا التصنيف إلى إبراز تنوع أنماط القيادة وتمييز خصائص كل منها.

1. تصنيف أنواع القيادة حسب معيار المركزية:

تنقسم أنواع القيادة حسب معيار المركزية إلى:

أ. القيادة المركزية: هي أسلوب إداري يتركز فيه اتخاذ القرار في يد القيادة العليا مع تقليل تفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى، حيث يعتمد هذا النمط في الحالات التي تكون فيها أخطاء المرؤوسين

¹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

² شرقي فاطنة، محاضرات في مقياس الإتصال والقيادة، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020-2021، ص 43.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

مكلفة أو ذات آثار كبيرة، أو عندما تسعى القيادة إلى تكوين رؤية شاملة ومتكاملة عن الوضع العام قبل اتخاذ القرارات.

ب. القيادة اللامركزية: هي أسلوب قيادي يقوم على منح المرؤوسين صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، مع الإبقاء على دور القائد في الرقابة على القضايا الأساسية والمهمة، ويهدف هذا النمط إلى تعزيز المشاركة وتحمل المسؤولية، مع ضمان عدم الإخلال بالأهداف العامة للمؤسسة.¹

2. تصنيف أنواع القيادة حسب معيار أسلوب القيادة:

تنقسم أنواع القيادة حسب معيار أسلوب القيادة إلى:

أ. القيادة الديكتاتورية: هي نمط قيادي يتسم بتركيز السلطة في يد القائد بشكل مطلق، حيث يفرض سيطرته على تحديد السياسات والخطط وتنظيم الأنشطة داخل الجماعة دون مشاركة فعلية من الأفراد، ويقوم القائد في هذا الأسلوب بإملاء أساليب العمل وتوزيع المهام وتحديد دور كل فرد بشكل مباشر مع إصدار أوامر متواصلة قد تتعارض مع رغبات الجماعة أو تحد من نشاطها، كما يسعى القائد إلى أن يكون محور اهتمام الأفراد، إذ يعتمد في توجيههم على أسلوب الثواب والعقاب وفق تقديره الشخصي، مما يخلق مناخاً من التسلط داخل الجماعة.²

ب. القيادة الديمقراطية: هي نمط قيادي لا ينفرد فيه القائد باتخاذ القرارات، بل يتيح مشاركة العاملين في المناقشة وإبداء الآراء واقتراح الحلول والبدائل، حيث يتميز هذا الأسلوب بقدرة القائد على التفاعل الإيجابي مع الأفراد والاستجابة لمطالبهم، مما يعزز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة، كما تعد هذه القيادة أكثر فعالية مقارنة بالقيادة الاستبدادية لما توفره من مناخ اجتماعي ونفسي ملائم للإبداع

¹ صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكري، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 69.

² حسين أحمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص 193.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

والمشاركة، ويسهم ذلك في رفع مستوى الرضا لدى العاملين وتوحيدهم حول القيم والأهداف الأساسية، مما يجعلهم أكثر قدرة على التماسك والتعاون في مواجهة الأزمات والمواقف الحاسمة.¹

ج. القيادة الحرة: هي نمط قيادي يكون فيه القائد الرسمي موجودًا شكليًا، لكنه لا يمارس دوره القيادي بفعالية، إما لضعف نفوذه أو لعدم رغبته في تحمل مسؤوليات القيادة، وفي هذا الأسلوب يتجنب القائد التدخل الإيجابي في توجيه الجماعة أو اتخاذ القرارات، مما يترك فراغًا قياديًا داخل المؤسسة، ونتيجة لذلك يظهر قائد غير رسمي يتولى عمليًا توجيه المجموعة وتنظيم أعمالها بدلاً من القائد الرسمي.²

¹ سلوى حامد الملا، المرجع السابق، ص 86.

² ناني نبيلة، محاضرات في القيادة التنظيمية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة لونيبي علي، البليدة، 2021/2020، ص 26.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

المبحث الثاني: ماهية أهداف المؤسسة

تعد أهداف المؤسسة الإطار الذي يحدد وجهتها ويضبط مسار نشاطها، إذ تعبر عن الغايات التي تسعى إلى تحقيقها في مختلف مجالات عملها، كما تمثل هذه الأهداف أساس التخطيط واتخاذ القرارات وتقييم الأداء داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

تتطور المؤسسات وتتفاعل مع بيئتها بشكل مستمر، مما يجعلها جزءا حيويا من النسيج الاجتماعي والاقتصادي، كما تلعب دورا أساسيا في تنظيم العمل وتنسيق الجهود نحو أهداف مشتركة.

أولا: تعريف المؤسسة:

يمكن تلخيص أهم تعاريف المؤسسة فيما يلي:

✓ المؤسسة هي تنظيم يجمع أشخاص ذوي كفاءات تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.¹

✓ المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين يهدف إلى إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، حيث تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل عليه من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.²

✓ المؤسسة هي وحدة اقتصادية وتنظيمية مستقلة تجمع عناصر بشرية ومادية ومالية وغير مادية في إطار منظم ومستمر، بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات وتوجيهها إلى السوق لتحقيق غرض اقتصادي يتمثل في الربح أو خلق قيمة مضافة.¹

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 9.

² مباني محمد، محاضرات حول دروس في مقياس: اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019، ص 1.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

✓ المؤسسة هي كيان اقتصادي يتمثل دوره الأساسي في إنتاج السلع والخدمات بغرض بيعها للغير، وذلك من خلال جمع وترتيب وسائل الإنتاج من معدات ووسائل تكنولوجية بطريقة منسجمة ومنظمة لتحقيق نشاط إنتاجي منظم.²

✓ المؤسسة هي وحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.³

يستنتج مما سبق أن المؤسسة هي تنظيم أو كيان أو وحدة تجمع عناصر بشرية ومادية ومالية وغير مادية في إطار منظم ومستمر، بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات وتوجيهها إلى السوق لتحقيق الربح.

ثانيا: وظائف المؤسسة

تتمثل أهم وظائف المؤسسة فيما يلي:

1. وظيفة التخطيط:

هي عملية تمكن من تحقيق أهداف المؤسسة مع تحديد الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، مع تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق ذلك، فالتخطيط هو جزء من إستراتيجيات المؤسسة حيث يعتمد على صياغة الخطة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية خلال السنوات القادمة.⁴

¹ كريمة عزوز، مفهوم المؤسسة ومعايير تكيفها ضمن قانون المنافسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2021، ص 39.

² تومي بلقاسم، ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الثقافة المحلية والثقافة الصناعية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص 410.

³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2007، ص 24.

⁴ سمير عز الدين، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2025/2024، ص 46.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

2. وظيفة الشراء:

الوظيفة المسؤولة عن الحصول على جميع الموارد والمستلزمات الضرورية لنشاط المؤسسة هي وظيفة المشتريات، حيث تتولى هذه الوظيفة تأمين كافة المواد والموارد اللازمة وفقاً للجودة والكمية المطلوبة، مع الالتزام بالآجال المحددة وبأفضل الشروط الممكنة من حيث السعر والمصادر.

3. وظيفة التموين:

تعد وظيفة التموين من الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى تطبيق استراتيجيات تضمن تفادي أي نقص في المتطلبات الضرورية لمختلف قطاعات النشاط، سواء في مجال الصناعات الغذائية أو الدوائية أو غيرها من المجالات التي تعتمد على توفير المواد والموارد لدعم العملية الإنتاجية، وتسعى هذه الوظيفة إلى تأمين احتياجات المؤسسة من مختلف التموينات بالكمية والجودة والسعر المناسبين ومن مصادر ملائمة، مع الحرص على تحقيق مبدأ التكلفة الأقل، كما تهتم بالبحث عن بدائل وموارد جديدة وأساليب فنية حديثة يمكن اعتمادها، وتسهم من خلال الإدارة الفعالة لعمليات الشراء في تحسين كفاءة النشاط والإنتاج داخل المؤسسة.¹

4. وظيفة الإنتاج:

هي وظيفة فنية إدارية متخصصة تقوم على مجموعة من الأنشطة المرتبطة بإنتاج السلع وتقديم الخدمات، بدءاً من توفير وتجهيز المدخلات اللازمة، مروراً بإجراء العمليات التحويلية أو التجميعية أو الفنية عليها، وصولاً إلى مخرجات تتمثل في سلع وخدمات تلبي حاجات المجتمع، وهي بذلك وظيفة ذات بعد اقتصادي واجتماعي تسهم في خلق المنافع وإشباع رغبات الأفراد بما يحقق مستويات أعلى من التطور والرفاهية، كما تتميز بكونها وظيفة إدارية تركز على مبادئ التخطيط والتنظيم والرقابة على

¹ براهمي حسين، محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2024-2025، ص ص 23-24.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

مختلف العمليات الإنتاجية، ووظيفة اقتصادية تقوم على استغلال عناصر الإنتاج وفق القوانين الاقتصادية لتحقيق الرفاه العام.¹

5. وظيفة الموارد البشرية:

تعد وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية، إذ يُعتبر العنصر البشري رأس المال الحقيقي للمؤسسة والعنصر المحوري الذي يدير العمليات على مختلف المستويات الإدارية، حيث تتطوي أنشطة إدارة الموارد البشرية على مهام متكاملة تتوزع بين مهام منفردة وأخرى مشتركة مع إدارات مختلفة داخل المنظمة، فمن بين المهام الفردية: التعويضات والمزايا، برامج حماية العاملين، أبحاث الاتجاهات، وخدمات الأفراد، في حين تشمل المهام المشتركة مع إدارات أخرى: المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية، الدافعية، برامج التنمية والتدريب، بالإضافة إلى التخطيط الإستراتيجي وتقييم الأداء.²

6. وظيفة التسويق:

عملية تحليل، تخطيط، تنفيذ، ومراقبة البرامج المصممة من قبل المؤسسة بهدف خلق وتنمية والحفاظ على علاقات مربحة مع المستفيدين لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل مهام إدارة التسويق عدة جوانب رئيسية منها: تقسيم السوق إلى قطاعات محددة لتحقيق فعالية أكبر في التسويق، توقع العملاء المحتملين وتحديد المستهلكين المحتملين، تطوير السلع والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء وتحقيق

¹ مسعودي رشيدة، محاضرات حول إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020، ص ص 42-43.

² حمول طارق، محاضرات حول إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2021-2022، 29.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

رضاهم بالتعاون مع الإدارات الأخرى، إقامة علاقات قوية مع العملاء والموردين والموزعين؛ دراسة وتحليل السوق، خاصة فيما يتعلق بالمنافسة.¹

7. الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام والأنشطة التي تهدف إلى توفير وتسيير الموارد المالية بشكل فعال، وتشمل اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتمويل، والتخطيط المالي والرقابة المالية، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع مختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة، حيث تستخدم أدوات تقنية وكمية ونوعية لضمان إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية والاستفادة الأمثل منها.²

8. وظيفة الرقابة:

هي وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت، وتعد الرقابة من مهام كل المدير في جميع المستويات الإدارية ابتداءً من المدير العام وانتهاءً بمشرف العمال في الخط الإداري في التنظيم، وتمارس على كل شيء في التنظيم من أفراد والأموال والأجهزة والمعدات والآلات وعلى كيفية القيام بالعمل، وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والاستثمار.³

¹ مسعودي رشيدة، المرجع السابق، ص 51.

² مباني محمد، المرجع السابق، ص 49.

³ سامية عواج، الإتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الإستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص 264.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

المطلب الثاني: مفهوم أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف محددة توجه نشاطها وتحدد أولوياتها في العمل. كما تساعد هذه الأهداف على قياس الأداء وضمان استمرارية التطور والنمو داخل المؤسسة.

أولاً: أهداف المؤسسة:

يمكن تلخيص أهم تعاريف أهداف المؤسسة فيما يلي:

✓ أهداف المؤسسة هي مجموعة من النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة من أجل الوصول إليها، حيث تنقسم إلى الهدف العام الذي يمثل الإطار العام من أجل تحقيق الأهداف المباشرة، والهدف الخاص هو ترجمة للأهداف العامة التي توضع على شكل مجموعة أهداف صغيرة تخص أفراد بعينهم أو شخص منفرد من أجل إنجاز هذه الأهداف العامة.¹

✓ أهداف المؤسسة هي النتائج النهائية التي تسعى إلى تحقيقها، وهي التي تحدد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، إذ تستند عادة إلى رسالتها وصورتها الخاصة، وتعكس طبيعة منتجاتها وأسواقها والحاجات الأساسية التي تعمل على إشباعها، ويعد تحديد هذه الأهداف بدقة ووضوح شرطاً أساسياً لنجاح الإدارة، حيث يمثل نقطة الانطلاق المنطقية التي تبنى عليها مختلف الوظائف الإدارية.²

✓ أهداف المؤسسة هي النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً، حيث تمثل ترجمة عملية لتوجهاتها العامة في نطاق إمكانياتها ومواردها.³

¹ يحيى عبد الحي عفيفي، عبد الرحمن عبد الناصر سيد سلطان، الطموح والهدف في ضوء السنة النبوية وأثرهما على طلاب وطالبات جامعة الجوف، مجلة الدراسات العربية، العدد 2، جامعة المنيا، مصر، 2019، ص ص 612-613.

² عبد المنعم حماد عثمان، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 19، مؤسسة أكاديمية متخصصة، الأردن، 2020، ص 37.

³ قبة فاطمة، محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البليدة، 2023/2022، ص 25.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

✓ أهداف المؤسسة هي النتائج النهائية التي تأمل المؤسسة إنجازها على المدى الطويل والمتوسط والقصير من أجل تحقيق رسالتها.¹

✓ أهداف المؤسسة هي النتائج النهائية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، حيث تستند إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية والأسواق التي تخدمها والحاجات الأساسية التي تعمل على إشباعها.²

✓ أهداف المؤسسة هي النتائج المطلوب تحقيقها كمياً أو نوعياً خلال فترة زمنية محددة، وقد يكون طويل المدى، أو متوسط المدى، أو قصير المدى، حيث تتميز بالدقة والتفصيل.³

يستنتج مما سبق أن أهداف المؤسسة هي النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مستقبلاً، والتي تعكس رسالتها وتميزها عن غيرها، وتحدد توجهها العام، وتنقسم إلى أهداف عامة وأخرى خاصة، وتكون محددة كمياً أو نوعياً ومرتبطة بفترة زمنية، كما تمثل الأساس الذي تُبنى عليه مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة.

ثانياً: أنواع أهداف المؤسسة:

تتمثل أنواع أهداف المؤسسة حسب معيار القطاع فيما يلي:

¹ سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري "، رسالة الماجستير، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، الأردن، 2007/2006، ص 192.

² سالمى نصر الدين، التخطيط الإستراتيجي التسويقي وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة - دراسة حالة في الجزائر -، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014، ص 82.

³ السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية " دراسة حالة بعض المؤسسات صناعة الأدوية "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011، ص 65.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

1. الأهداف الاقتصادية:

تشمل الأهداف الاقتصادية ما يلي:

✓ تحقيق الأرباح: يمكن اعتباره من أهم المعايير التي تدل على أن المؤسسة تقوم باستغلال مواردها بكفاءة عالية، الأمر الذي يؤدي بها إلى الإستمرارية في النشاط والنمو.

✓ عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الإستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الرشيد ومراقبة عمليات الإنتاج وطرق التوزيع من التدقيق في البرامج الموضوعة بهدف تدنية التكاليف وتحقيق الأرباح، أو سوف يحدث العكس أي إفلاسها ومغادرتها السوق.¹

✓ إقامة أنماط إستهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية بالتأثير في العادات الاستهلاكية لمختلف فئات المجتمع، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة أو توجيه أذواق المستهلكين عبر الإشهار والدعاية، سواء تعلق الأمر بمنتجات قديمة أو أخرى مستحدثة. ويؤدي هذا التأثير إلى اكتساب المجتمع لأنماط استهلاكية جديدة قد لا تكون دائماً في مصلحته، لكنها غالباً ما تخدم مصالح المؤسسات.²

2. الأهداف الإجتماعية:

تشمل الأهداف الإجتماعية ما يلي:

✓ ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعد العمال من أبرز المستفيدين من نشاط المؤسسة، إذ يحصلون على أجور مقابل عملهم، وتعد الأجور حقا مكفولا قانونا وشرعا وعرفا، باعتبارهم العنصر الحيوي في استمرارها، غير أن مستوى هذه الأجور وحجمها يختلفان تبعا لطبيعة المؤسسة، والنظام الاقتصادي المعتمد، وكذلك مستوى المعيشة.

¹ بلال سباع، تحليل وقياس العلاقة بين الرافعة المالية والقيمة الاقتصادية المضافة في تباين حجم المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2024/2023، ص 6.

² مازن سليمان الحوش، المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024، ص 83.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

✓ تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في المجال التكنولوجي يجعل العمال في حاجة متزايدة إلى تلبية رغباتهم التي تتنامى باستمرار مع ظهور منتجات جديدة، إضافة إلى ما يفرضه هذا التطور من متطلبات حضارية تؤثر في أسلوب حياتهم ومستوى معيشتهم.

✓ توفير تأمينات ومرافق للعمال: تسعى المؤسسات إلى توفير مجموعة من الضمانات الاجتماعية لعمالها، من بينها التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل ونظام التقاعد، إلى جانب إتاحة بعض المرافق والخدمات العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم وغيرها، بما يساهم في تحسين ظروف العمل والمعيشة.

✓ تأهيل العمال: تعمل المؤسسات على تدريب وتطوير العاملين ورفع مستويات مهاراتهم المهنية، وذلك من خلال إخضاعهم لدورات تكوينية وتدريبية تهدف إلى تحسين كفاءتهم المهنية وتوجيههم نحو التخصص بما يتناسب مع قدراتهم.¹

3. الأهداف الثقافية والرياضية:

تشمل الأهداف الثقافية والرياضية ما يلي:

✓ توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسات على توفير وسائل ترفيهية وثقافية لعمالها وأسرهم، وتشمل مسرح ومكتبات ورحلات، نظرا لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري والرضا بتحسين مستواه لما يحسه من نتائج ذلك في معاملته مع الأفراد، وفي إطار أداء دوره في الحياة بشكل عام، وكذا لأن ذلك ارتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمدى تفهمه لعمله، خاصة مع التطور الحاصل في الوسائل المستعملة في الإتصال، وبالتالي نوعية عمله ودرجة أدائه داخل المؤسسة.

¹ سكر كنزة، محاضرات لمقياس إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020، ص 6.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

✓ **تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى:** التطور السريع لوسائل الإنتاج وازدياد تعقيدها تصبح المؤسسة ملزمة بتدريب عمالها الجدد تدريباً فعالاً يمكنهم من استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل عقلاني، حتى وإن كانوا قد تلقوا تكويناً نظرياً في الإطارين التربوي أو الجامعي، كما قد يواجه العمال القدامى صعوبات في التعامل مع آلات أو تقنيات حديثة، مما يدفع المؤسسة إلى إعادة تأهيلهم وتدريبهم على أساليب الإنتاج أو التوزيع الجديدة، وهو ما يُعرف بعملية الرسكلة.¹

4. الأهداف التكنولوجية:

تشمل الأهداف التكنولوجية ما يلي:

✓ **البحث والتنمية:** يعد من الوظائف الحديثة التي اعتمدتها المؤسسات لمواكبة التطور، حيث تعمل على إنشاء إدارات ومصالح متخصصة بهدف تطوير وتحسين الوسائل وطرق الإنتاج على أسس علمية، بما يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الابتكار.

✓ **البحث والتطوير التكنولوجي:** يلعب دوراً مهماً في تعزيز طابعها الديناميكي القائم على التطور المستمر، ويتجلى ذلك في سعي المؤسسة إلى دعم نموها من خلال تبني وسائل وابتكارات تقنية جديدة، بما يتيح لها إنتاج سلع منافسة في السوق، وتحسين أساليب التشغيل والتنظيم باستخدام أدوات حديثة كالحاسوب في تحليل المعطيات واتخاذ القرار، إضافة إلى البحث عن موارد أولية جديدة تدعم عملية الإنتاج، كما يتجسد الطابع المستقبلي للمؤسسة في اهتمامها بتلبية حاجات الزبائن مستقبلاً وخدمتهم بكفاءة، وذلك بالاعتماد على الأساليب العلمية كالتنبؤ وتحليل المعلومات، مما يفرض عليها الاستثمار في

¹ مازن سليمان الحوش، المرجع السابق، ص ص 83-84.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

الدراسات السوقية والتقديرات المستقبلية، إلى جانب تكوين المستخدمين وتأهيلهم لمواكبة التكنولوجيا الحديثة.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة وأهداف المؤسسة

مفهوم القيادة بتحقيق أهداف المؤسسة ارتباطاً وثيقاً، حيث تُعدّ العنصر الذي يوجه الجهود وينسّقها نحو بلوغ الغايات المنشودة.

أولاً: علاقة بالقيادة بوظائف المؤسسة:

تتجلى أهمية القيادة في مختلف وظائف المؤسسة، إذ تضطلع بدور محوري في توجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة.

✓ **التخطيط:** تسهم القيادة في تحديد الأهداف بدقة واختيار الوسائل الملائمة لتنفيذها.

✓ **التنظيم:** فتعمل على اختيار الموارد البشرية المناسبة، وتطوير كفاءاتهم، والإشراف على تطبيق القوانين والأنظمة المرتبطة بالوظيفة.

✓ **التوجيه:** تبرز القيادة من خلال إرشاد العاملين وتعزيز التعاون القائم على الثقة والاستجابة المتبادلة، كما تختلف أنماط القيادة في تأثيرها على الأداء، حيث تتراوح بين الأسلوب المتسلط الذي يركز على إصدار الأوامر، والأسلوب الديمقراطي الذي يشجع المشاركة، والأسلوب الحر الذي يترك مساحة واسعة للاستقلالية.

✓ **الرقابة:** تمارس القيادة دورها في الرقابة عبر متابعة سير العمل، وتصحيح الانحرافات، وضمان

الالتزام بالمعايير، مع تحفيز المجتهدين ومساءلة المقصرين.¹

¹ مولفوعة فاطيمة الزهراء، محاضرات حول مدخل لتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2022-2023، ص 14.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

ثانيا: المهارات القيادية المؤثرة في تحقيق الأهداف:

تتجلى فعالية القائد في امتلاكه مجموعة من المهارات التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهمها:

✓ **المهارات الاستراتيجية:** تعني قدرة القائد على بناء رؤية واضحة للمؤسسة، وتحديد أهداف دقيقة تتوافق مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

✓ **مهارات التأثير والتحفيز:** تتمثل في القدرة على تعزيز الثقة والاحترام داخل بيئة العمل، وتحفيز العاملين على الانخراط الإيجابي والالتزام بالمبادرات التنظيمية.

✓ **مهارات الاتصال:** تكمن في إيصال الأهداف والسياسات التنظيمية بشكل واضح وفعال، بما يساهم في تعزيز التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة.

✓ **مهارات اتخاذ القرار:** تمكن القائد من التعامل مع التحديات بفاعلية، واختيار الحلول المناسبة والمبتكرة بما يتماشى مع الأهداف المسطرة.²

¹ عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019، ص ص 33-34.

² لعور محمد، دور القائد الكفؤ في تحقيق أهداف المؤسسة: دراسة حالة جامعة غرداية، مذكرة الليسانس، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، 2024-2025، ص ص 11-12.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة وأهداف المؤسسة

خلاصة الفصل:

يستنتج مما سبق أن القيادة هي عملية تنظيمية وسلوكية تهدف إلى التأثير الفعال في الأفراد والجماعات وتوجيه جهودهم وسلوكهم نحو تحقيق أهداف مشتركة للمؤسسة، وذلك من خلال التنسيق والتحفيز والإقناع أو استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء، أما أهداف المؤسسة هي النتائج التي تسعى إلى تحقيقها مستقبلاً، والتي تعكس رسالتها وتميزها عن غيرها، وتحدد توجهها العام، وتنقسم إلى أهداف عامة وأخرى خاصة، كما تمثل الأساس الذي تبنى عليه مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، حيث تمكن القائد من توجيه المؤسسة بفعالية نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع التحديات المحيطة بها.

**الفصل الثاني: دراسة ميدانية في
مركز التكوين المهني والتمهين
بزلفانة**

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

تمهيد:

تعد القيادة عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسات التكوينية، لما لها من دور فعال في توجيه الموارد البشرية وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ويعتبر مركز التكوين والتمهين بزلفانة من المؤسسات التي تعتمد على القيادة الإدارية في تنظيم العمل وتحسين جودة التكوين المهني، فالفائد الناجح يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والانضباط والابتكار، مما ينعكس مباشرة على أداء المتربين والأساتذة والإداريين، كما تساعد القيادة الفعالة على اتخاذ القرارات المناسبة وتجاوز الصعوبات التي قد تواجه المركز في أداء مهامه التكوينية، ومن خلال التخطيط الجيد والمتابعة المستمرة تستطيع الإدارة تحقيق أهداف المركز المتمثلة في إعداد كفاءات مهنية تستجيب لمتطلبات سوق العمل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

المبحث الأول: تقديم عام حول مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

يُعدّ مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة مؤسسة تهدف إلى تطوير مهاراتهم التقنية والمهنية في مجالات متنوعة مثل النجارة والميكانيك والإلكترونيك والخياطة، حيث يتميز المركز ببنية تحتية حديثة تشمل ورشات تدريب مجهزة تجهيزاً جيداً، فضلاً عن هيئة تدريس متخصصة تجمع بين الخبرة النظرية والممارسة العملية، كما يُعزز المركز شراكاته مع المؤسسات الصناعية والتجارية مما يوفر فرص التدريب الميداني والتشغيل لدى الخريجين.

المطلب الأول: تعريف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

هو مركز التكوين المهني و التمهين الشهيد عبد العالي بولنوار بزلفانة.

النشأة:

أنشئ مركز التكوين المهني و التمهين بزلفانة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/401 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 و كانت انطلاقته الفعلية في فيفري 1999 بطاقة استيعاب نظرية تقدر ب : 150 منصب بيداغوجي من بينها 50 متهن

المساحة:

تقدر المساحة الاجمالية ب : 28387 متر مربع منها 20000 متر مربع مستغلة و ملحقة بحي الواد.

بطاقة فنية للمركز:

✓ عدد الورشات: 02+04 في طور الانجاز

✓ عدد الاقسام: 05

✓ مخبر اعلام الي: 01

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

✓ مكتبة تحتوي على أكثر من 500 عنوان

✓ داخلية طاقة استيعاب 60 سرير

✓ مطعم طاقة استيعاب 100 مترص

✓ البريد الالكتروني للمركز : Cfpazelfana1@yahoo.fr

تأطير المركز:

✓ العدد الاجمالي للعمال: 61

✓ عدد الأساتذة: 17

✓ عدد العمال: 21

✓ العمال المتعاقدون: 23

تعداد المستفيدين من التكوين:

✓ بلغ عدد المستفيدين من التكوين منذ افتتاح المركز: 1225 متكون

✓ التكوين الإقليمي: 967

✓ التكوين عن طريق التمهين: 558

✓ البريد الالكتروني للمركز : Cfpazelfana@yahoo.fr

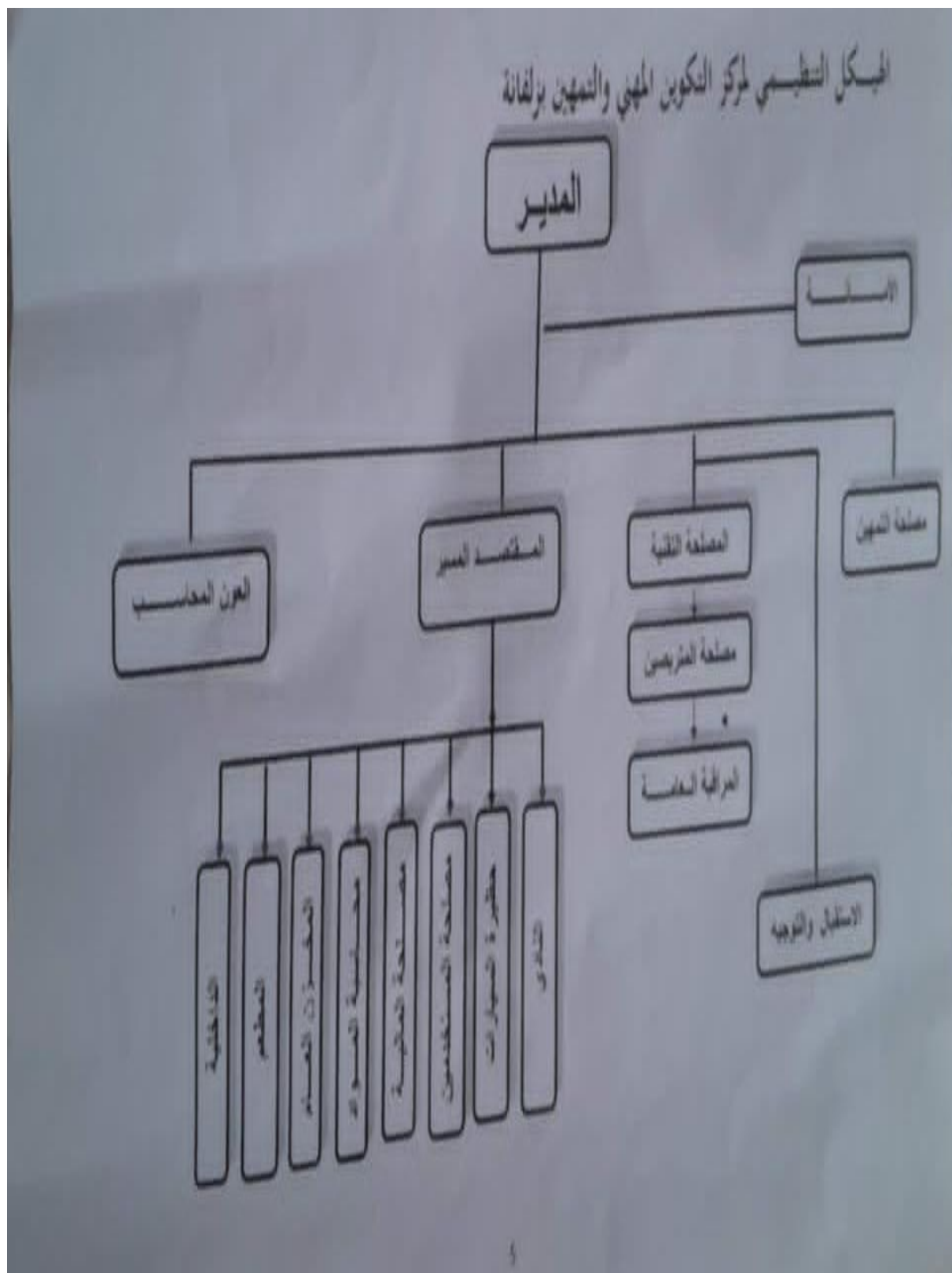
✓ الموقع على شبكة الويب: www.cfpazelfana.com

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة في الشكل التالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة



المصدر: وثائق من المؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

يمكن شرح الهيكل التنظيمي السابق فيما يلي:

1. مصلحة الاستقبال و الاعلام و التوجيه :

ان هذه المصلحة يشرف عليها مستشار التوجيه و تلعب دورا جد مهم في وسط التكوين المهني حيث تكون هذه المصلحة هي المرآة العاكسة للمركز كما لها عدة مهام هي :

✓ مرحلة استقبال المترشحين وكسب ثقتهم وتكييفهم ومحاولة دمجهم في وسط المؤسسة التعريف بمحيط التكوين المهني.

✓ اجراء مقابلات فردية وجماعية بطلب من المترشحين أو المكون أو المستشار.

✓ المتابعة النفسية و البيداغوجية للمترشحين (حالات عدم التكيف النفسي، عدم الثقة بالنفس، الانعزال، القلق العدوانية، العلاقات مع المهني والاجتماعي).

✓ تكوين يد عاملة مؤهلة.

✓ التحفيز النفسي للمترشحين والمتمهين للتكيف مع محيط مؤسسة التكوين.

✓ منح المترشحين والمتمهين شهادات دولة تسمح لهم بالاندماج في عالم الشغل.

2. المصلحة التقنية (التكوين الإقامي):

تعتبر هذه المصلحة من اهم المصالح في مراكز التكوين المهني حيث يشرف عليها مسؤول يسمى المساعد التقني والبيداغوجي كما لها عدة مهام بيداغوجية منها :

✓ تنظيم ملفات الفروع.

✓ اعداد التوزيع الاسبوعي للمواد.

✓ تخطيط دورات التكوين.

✓ برمجة وتحضير مجلس الاساتذة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

✓ متابعة التربصات التطبيقية.

✓ تحضير بطاقات المتربصين.

✓ تنسيق ومتابعة المصالح التابعة لها (مصلحة المتربصين + المراقبة العامة).

3. مصلحة التمهين:

هذه المصلحة لا تقل اهمية عن سابقتها حيث يشرف عليها مساعد تقني بيداغوجي مكلف

بمصلحة التمهين كما نجد لها عدة مهام اهمها

✓ تقديم الدروس النظرية المكملة للجانب التطبيقي

✓ الزيارات الميدانية للمتتمهين كل اسبوع في اماكن تربصاتهم

✓ التنسيق مع مصالح الرقابة العامة و الامانة

✓ تنظيم و تنشيط النشاطات البيداغوجية

✓ البحث عن مناصب التمهين و ضمان تنصيب المتتمهين

✓ متابعة البرامج المقدمة من طرف الاساتذة

✓ تنظيم و القيام بالتقييم الدوري للمتتمهين بالاتصال مع المكونين و معلمي التكوين

4. مصلحة المقتصدية:

هذه المصلحة لا تخلو اهمية عن بقية المصالح الاخر بحيث يشرف عليها المسؤول

(مقتصد مسير) هو المسؤول عن اعمالها و ضمان التسيير المالي والمحاسبي لها كما نجد لها عدة مهام

اهمها:

✓ اعداد مشروع ميزانية المؤسسة.

✓ ضمان التسيير الاداري للمستخدمين.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

- ✓ ضبط الوضعيات المالية والدورية والحصيلة المالية العامة.
 - ✓ تحديد الوسائل الضرورية لسير المؤسسة بالتنسيق مع المصالح المعنية.
 - ✓ السهر في الحفاظ على املاك المؤسسة المنقولة والعقارية.
 - ✓ تحضير وضعيات استهلاك الاعتمادات المالية كذا متابعة جميع عمليات الميزانية المتعلقة بها.
5. مصلحة العون المحاسب:

- له مصلحة لا تقل اهمية عن بقية المصالح حيث يشرف عليها عون محاسب معتمد من طرف وزارة المالية يعمل تحت سلطة المدير (الامر بالصرف) وله عدة مهام يقوم بها هذا العون منها :
- ✓ تنفيذ الميزانية.
 - ✓ انجاز الوضعيات المالية الشهرية (كل شهر يقوم بها العون المحاسب).
 - ✓ انجاز حساب التسيير لكل مالية ويرسلها الى مجلس المحاسبة لكل سنة مالية.
 - ✓ تسديد الحوالات الدفع، اجور العمال ومخلفات والرواتب والاعباء الاجتماعية.
 - ✓ تسديد منح المترشحين وشبه رواتب المتمهين.
 - ✓ تسديد حوالات الدفع الخاص بفرع الاعباء الملحقه كفاتورات الغاز والكهرباء والهاتف الخ.

المطلب الثالث: أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

تتمثل هذه المهام فيما يلي:

- ✓ ضمان التكوين المهني الأولي في جميع أنماط التدريب وعلى مستويات التأهيل من الأول إلى الرابع؛
- ✓ ضمان التكوين المهني المتواصل على نفس مستويات التأهيل؛
- ✓ توفر برامج لفئات خاصة عبر أجهزة دعم مخصصة لهذه الفئة؛
- ✓ تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المترشحين والمتمهين؛

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

- ✓ تنظيم النشاطات التكوينية ضمن شراكات مع الهيئات والإدارات والفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين؛
- ✓ إجراء المسابقات والاختبارات والامتحانات المحددة في برامج التكوين؛
- ✓ تنصيب المتمهين والمتربصين في الوسط المهني لتجربة تطبيقية؛
- ✓ الترويج للإدماج المهني لحاملي شهادات التكوين وجميع الشباب المتربصين عبر دعم موجه؛
- ✓ المشاركة مع هيئات الهندسة البيداغوجية لتقييم وتكييف البرامج والمواد المهنية؛
- ✓ تطوير النشاطات الثقافية والرياضية لفائدة المتربصين والمتمهين؛
- ✓ المشاركة في التظاهرات ذات الصبغة المهنية، الثقافية أو الرياضية على المستويات المحلية أو الوطنية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

المبحث الثاني: واقع القيادة وأثرها في تحقيق أهداف مركز التكوين المهني

والتمهين بزلفانة

يشهد مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة اهتمامًا متزايدًا بدور القيادة في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، باعتبارها عاملاً أساسياً في تنظيم العمل وتوجيه الجهود داخل المؤسسة، ويساهم واقع القيادة بالمركز في التأثير على مستوى التنسيق والمتابعة وتحفيز العاملين والمتربين، مما ينعكس على فعالية التكوين وجودة النتائج المحققة، لذلك تعد القيادة الفعالة من أهم الركائز التي تساعد المركز على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافه التكوينية والتنظيمية.

المطلب الأول: واقع القيادة في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

من أجل التعرف على واقع القيادة في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، تم استخدام المقابلة من أجل تحقيق ذلك، وقد تم إجراؤها مع مدير مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، بغية طرح مجموعة من الأسئلة حول واقع القيادة في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، وكانت الأسئلة كالتالي:

س 1: كيف تقيم نمط القيادة المعتمد في المؤسسة (ديمقراطي، سلطوي، تشاركي...)?

ج 1: نمط القيادة المعتمد في المؤسسة تشاركي لأن القيادة السلطوية نتيجتها تفرد بالقرار ووصول إلى نتائج صحيحة لكن قد يواجه معارضة وصراع تنظيمي، أما القيادة التشاركية تمكن القائد من إشراك أكبر عدد من المسؤولين من تحمل المسؤولية.

التفسير: من خلال اختيار النمط التشاركي يبدو أن المؤسسة تقدر مشاركة جميع الأطراف في التخطيط والتنفيذ، وهو مؤشر على نضج إداري ووعي بأهمية تحفيز الموظفين والمتربين لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث تظهر عقلانية القيادة التشاركية لمركز التكوين والتمهين بزلفانة، كونها تقلل الصراعات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

الداخلية وتعزز المشاركة والمسؤولية المشتركة، على عكس القيادة السلطوية التي قد تحقق نتائج سريعة لكنها غالبا على حساب الانسجام التنظيمي.

س 2: هل تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات؟ وكيف يتم ذلك؟

ج 2: تشارك الإدارة العاملين في اتخاذ بعض القرارات، ويتم ذلك من خلال إجتماعات دورية بين المدير ورؤساء المصالح والأقسام الممثلين للعاملين في المؤسسة، حيث يتم أخذ آرائهم وطلب استشارتهم في بعض القرارات المتعلقة بالعمل اليومي.

التفسير: الإدارة بالمؤسسة تعتمد على أسلوب القيادة التشاركية من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، لا سيما القرارات المتعلقة بالعمل اليومي. ويتم ذلك عبر اجتماعات دورية تجمع المدير مع رؤساء المصالح والأقسام، الذين يمثلون العاملين، بهدف الاستماع لآرائهم والحصول على استشاراتهم. هذا النهج يعكس اهتمام الإدارة بآراء الموظفين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، كما يساهم في تحسين جودة القرارات وزيادة الالتزام بتنفيذها.

س 3: كيف يتعامل القائد مع المشكلات والأزمات داخل المؤسسة؟

ج 3: يتعامل القائد مع المشكلات والأزمات داخل المؤسسة بعقلانية، ويتوقف أسلوب تعامله معها بناءا طبيعة المشكلات والأزمات ودرجة خطورتها.

التفسير: القائد بالمؤسسة يتبنى أسلوبا عقلانيا في التعامل مع المشكلات والأزمات، حيث لا يعتمد على ردود أفعال عاطفية أو عشوائية، بل يقيّم الوضع قبل اتخاذ أي قرار، كما توضح أن أسلوب التدخل يختلف بحسب طبيعة المشكلة ودرجة خطورتها، ما يعني أن القيادة تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المختلفة، وهذا النهج يعكس وعي القائد بأهمية اتخاذ قرارات مدروسة تقلل من تأثير الأزمات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

على سير العمل وتحافظ على استقرار المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين، ويضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية حتى في المواقف الصعبة.

س 4: هل توجد قنوات اتصال فعالة بين القيادة والموظفين؟ وضح ذلك ؟

ج 4: نعم يوجد قنوات فعالة بين المدير والموظفين، فالمدير هو القناة الأولى للاتصال، وقد يستخدم وسائل التبليغ الإداري مثل: مذكرة مصلحة، الإعلام، الاجتماعات الدورية، أو التواصل المباشر مما يسهل عملية النقل وتبادل المعلومات.

التفسير: المؤسسة تتمتع بقنوات اتصال فعالة بين المدير والموظفين، حيث يلعب المدير دور القناة الأساسية لنقل المعلومات والتوجيهات، حيث أن التواصل يتم عبر وسائل متعددة مثل المذكرات المصلحية، الإعلام الداخلي، الاجتماعات الدورية، أو التواصل المباشر، مما يتيح تدفق المعلومات بسلاسة ويسهل تبادل الأفكار والتعليمات بين الإدارة والعاملين، وهذا النظام يعكس حرص الإدارة على وضوح الاتصال والشفافية، ويعزز التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة، كما يساعد على حل المشكلات بسرعة ويقوي روح التعاون بين جميع الأطراف.

س 5: إلى أي مدى تحفز القيادة العاملين على تحسين الأداء ؟

ج 5: تحفيز هو أحد الوسائل المهمة في التسيير حيث يتم من خلاله رفع أداء الموظفين للوصول إلى الأهداف، حيث يتم تحفيز العاملين من خلال التشجيع والتقدير وتوفير بيئة عمل مناسبة مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف.

التفسير: التحفيز يعد أداة أساسية في تسيير المؤسسة، إذ يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن التحفيز يتم عبر عدة وسائل مثل التشجيع اللفظي، التقدير المعنوي، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة، وهذا الأسلوب يعكس اهتمام الإدارة بالعنصر البشري باعتباره

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

محور نجاح المؤسسة، كما يسهم في زيادة الالتزام والإنتاجية وتحسين جودة العمل، بالتالي يظهر أن التحفيز ليس مجرد إجراء شكلي، بل هو آلية استراتيجية لتحقيق التوازن بين رفاهية العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

س 6: كيف يتم تقييم أداء العاملين من طرف القيادة؟

ج 6: يتم تقييم فصلي يعتمد على مجموعة من معايير تتعلق بالأداء والسلوك والدافعية وتحمل المسؤولية، وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة والتقارير الدورية.

التفسير: المؤسسة تعتمد نظام تقييم فصلي لتقدير أداء العاملين والمتربين، مستندا إلى مجموعة من المعايير الأساسية مثل الأداء العملي، السلوك العام، الدافعية، وقدرة الفرد على تحمل المسؤولية، ويوضح أن عملية التقييم تتم من خلال الملاحظة المباشرة للتصرفات والأداء، إضافة إلى التقارير الدورية التي تقدم معلومات موضوعية عن المستوى العام، وهذا الأسلوب يعكس حرص الإدارة على متابعة التطور المهني والسلوكي للموظفين والمتربين بشكل دوري ومنهجي، ويساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء وضمان تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

س 7: هل تعتمد القيادة على التخطيط في تسيير المؤسسة؟

ج 7: نعم تعتمد القيادة على التخطيط في تسيير مهامها، حيث يتم تخطيط لأهداف المؤسسة وطرق ووسائل تنفيذها وبرنامج زمني لتحقيق ذلك، في إطار تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين.

التفسير: القيادة في المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التخطيط المنهجي في تسيير مهامها، حيث لا يقتصر دورها على توجيه الأنشطة اليومية، بل يشمل وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد طرق ووسائل تنفيذها، إلى جانب إعداد برنامج زمني محدد لضمان تحقيق هذه الأهداف، ويعكس هذا النهج

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

التزام المؤسسة بالاستراتيجية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، ما يدل على حرص القيادة على التنسيق بين التخطيط المؤسسي والأهداف الوطنية، ويعزز قدرة المؤسسة على الإنجاز بكفاءة وفعالية.

س 8: ما مدى قدرة القيادة على التكيف مع التغيرات (اقتصادية، تنظيمية، ...)؟

ج 8: لدى المؤسسة قدرة على التكيف مع جميع التغيرات المحيطة بها في إطار سعيها لتحقيق أهدافها، وذلك أمر حتمي وضروري من أجل البقاء والإستمرار.

التفسير: المؤسسة تتمتع بقدرة عالية على التكيف مع جميع التغيرات المحيطة بها، وهو ما يعكس مرونتها واستجابتها السريعة للمتغيرات البيئية والإدارية، وتبرز هذه القدرة أهمية التكيف كعامل حتمي وضروري لضمان استمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ بدون هذه المرونة قد تواجه المؤسسة صعوبات في البقاء والمنافسة في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار.

س 9: هل يشعر العاملون بالرضا عن أسلوب القيادة داخل المؤسسة؟ ولماذا؟

ج 9: نعم يشعر العاملون بالرضا عن أسلوب القيادة داخل المؤسسة، ويظهر ذلك في مدى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.

التفسير: أن العاملين داخل المؤسسة يشعرون بالرضا عن أسلوب القيادة المعتمد مما يعكس جودة العلاقة بين الإدارة والموظفين وفاعلية أسلوب التسيير المتبع، ويتجلى هذا الرضا في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة مما يدل على أن القيادة لا تقتصر على توجيه العمل فحسب، بل تسهم أيضا في تحفيز الموظفين ورفع مستوى مشاركتهم، بما يعزز الإنتاجية والانسجام داخل المؤسسة.

س 10: ما هي أهم النقائص أو التحديات التي تواجه القيادة في المؤسسة؟

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

ج 10: النقائص والتحديات التي تواجهنا في المؤسسة تكمن في عدم توفر الإمكانيات المادية الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة (ضعف تمويل ميزانية الدولة)، تدخلات الغير قانونية في التسيير مثل تدخل مسؤول أعلى وأمره بالقيام بمهام تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة.

التفسير: أن المؤسسة تواجه مجموعة من النقائص والتحديات التي تعيق تحقيق أهدافها المرجوة، أبرزها محدودية الإمكانيات المادية نتيجة ضعف تمويل ميزانية الدولة، مما يحد من قدرتها على تنفيذ المشاريع والخطط بشكل كامل، كما أن هناك تحديات أخرى تتمثل في تدخلات غير قانونية في التسيير، مثل توجيهات مسؤول أعلى تؤثر على توزيع المهام وتنفيذ الأهداف، ما قد يعيق السير الطبيعي للعمل ويؤثر على فعالية الأداء المؤسسي، وهذه المعطيات لها أهمية كبيرة في إيجاد حلول لتعزيز الموارد وضمان استقلالية التسيير لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

التفسير العام للمقابلة:

يعكس مركز التكوين والتمهين بزلفانة قيادة تشاركية تعتمد على إشراك جميع الأطراف في التخطيط والتنفيذ، مع تخطيط منهجي للأهداف والوسائل والبرامج الزمنية بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، مع مرونة عالية للتكيف مع المتغيرات المختلفة. وتتميز القيادة بالعقلانية في مواجهة المشكلات والأزمات، وتعزز قنوات اتصال واضحة وتحفيزا مستمرا للعاملين، إضافة إلى نظام تقييم دوري يراقب الأداء ويطور المهارات، ومع ذلك تواجه المؤسسة تحديات أبرزها محدودية الموارد المالية وتدخلات غير قانونية في التسيير، مما يستدعي إيجاد حلول لتعزيز الاستقلالية وضمان الإنجاز، وبشكل عام يظهر أن المؤسسة تجمع بين التخطيط الاستراتيجي، القيادة التشاركية، المرونة، والتحفيز المستمر، مما يدعم استمراريته وقدرتها على تحقيق أهدافها رغم الصعوبات.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

المطلب الثاني: واقع تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

من أجل التعرف على واقع تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، حيث استخدمت المقابلة من أجل تحقيق ذلك، وقد تم إجراؤها مع مدير مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، بغية طرح مجموعة من الأسئلة حول واقع تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، وكانت الأسئلة كالتالي:

س 1: ما هي الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

ج 1: من بين الأهداف الرئيسية للمؤسسة تكوين قوة عاملة مؤهلة لتلبية احتياجات سوق الشغل، ورفع كفاءة العمال في المؤسسات العمومية والقطاع الاقتصادي عبر برامج تنظيمية وتكوينية تهدف إلى تحسين الأداء والمردودية والإنتاجية، كما تسعى المؤسسة إلى تقديم تكوين يتيح للفئات الاجتماعية الخاصة، مثل النساء الماكثات في المنازل، خلق فرص عمل ذاتية.

التفسير: المؤسسة تهدف إلى تكوين قوة عاملة مؤهلة تلبي احتياجات سوق الشغل، ما يعكس حرصها على تزويد القطاعين العام والخاص بموارد بشرية ذات كفاءة عالية، قادرة على رفع مستوى الإنتاجية والمردودية في المؤسسات، كما يبرز الهدف الاجتماعي للمؤسسة من خلال توفير تكوين للفئات الخاصة، مثل النساء الماكثات في المنازل، لتمكينهن من خلق فرص عمل ذاتية، مما يعكس دور المؤسسة ليس فقط في تطوير المهارات المهنية، بل أيضا في دعم التمكين الاقتصادي والاجتماعي لهذه الفئات وتحقيق أثر إيجابي أوسع في المجتمع.

س 2: هل يتم تحديد الأهداف بشكل واضح ومكتوب داخل المؤسسة؟

ج 2: لا يتم تحديد الأهداف بشكل واضح ومكتوب داخل المؤسسة لأنها تأتي في مرسوم وقانون توجيهي يحدد أهداف المؤسسة التكوينية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

التفسير: الأهداف داخل المؤسسة لا تحدد داخليا بشكل واضح ومكتوب، وإنما تستمد من مرسوم وقانون توجيهي يحدد الأهداف العامة للمؤسسة التكوينية، ويعكس ذلك أن التخطيط المؤسسي مرتبط بالإطار القانوني والتنظيمي الأعلى، مما يضمن توافق عمل المؤسسة مع السياسات الوطنية لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، لكنه قد يحد من القدرة على صياغة أهداف داخلية أكثر تفصيلا ومرونة لتلبية الاحتياجات الخاصة للموظفين والمتربين أو لتكييف البرامج بشكل مباشر مع متغيرات سوق الشغل.

س 3: كيف يتم إشراك العاملين في تحقيق هذه الأهداف؟

ج 3: يتم إشراك العاملين من خلال تحديد أدوار كل فرد بدءًا من أبسط العاملين وصولًا إلى المسؤولين الرئيسيين، وذلك عبر الاجتماعات الدورية والإعلانات الداخلية بالمؤسسة، بهدف توضيح الأهداف وتمكين كل عامل من فهم دوره بدقة.

التفسير: المؤسسة تعتمد أسلوب إشراك العاملين من خلال تحديد أدوار كل فرد بدءًا من أبسط العاملين وصولًا إلى المسؤولين الرئيسيين، مما يعكس حرص الإدارة على وضوح المهام والمسؤوليات، ويتم ذلك عبر الاجتماعات الدورية والإعلانات الداخلية التي تهدف إلى توضيح الأهداف وتمكين كل عامل من فهم دوره بدقة، مما يعزز الانتماء، ويزيد من فعالية العمل، ويسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة منظمة ومنسقة.

س 4: ما هي الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق أهداف المؤسسة؟

ج 4: تعتمد المؤسسة لتحقيق أهدافها على وضع خطة استراتيجية واضحة، وتنظيم برامج تدريبية متدرجة، مع إشراك جميع العاملين عبر الاجتماعات الدورية والإعلانات الداخلية، إضافة إلى متابعة الأداء باستمرار وضمان ملائمة التكوين لاحتياجات سوق العمل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

التفسير: أن المؤسسة تعتمد أسلوبا متكاملًا لتحقيق أهدافها من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة وتنظيم برامج تدريبية متدرجة، مع إشراك جميع العاملين عبر الاجتماعات الدورية والإعلانات الداخلية لتعزيز فهم المهام وتحقيق الانسجام المؤسسي، كما تهتم المؤسسة بمتابعة الأداء باستمرار لضمان فعالية البرامج التكوينية وملاءمتها لاحتياجات سوق العمل، مما يعكس حرصها على التطوير المستمر وتحقيق نتائج ملموسة لكل من الموظفين والمتربين والمؤسسة ككل.

س 5: هل تقوم المؤسسة بمتابعة دورية لمدى تحقيق الأهداف؟ وكيف يتم ذلك؟

ج 5: تقوم المؤسسة بمتابعة دورية لمدى تحقيق أهدافها من خلال تقييم الأداء بشكل منتظم، سواء للمتدربين أو للبرامج التدريبية نفسها، وذلك عبر الاجتماعات الدورية، التقارير الشهرية، والاستبيانات الداخلية، مما يسمح بتحديد نقاط القوة وتحسين النقاط الضعيفة لضمان الالتزام بالخطط والأهداف المحددة.

التفسير: المؤسسة تولي متابعة دقيقة لمدى تحقيق أهدافها من خلال تقييم الأداء بشكل منتظم، سواء للمتدربين أو للبرامج التدريبية نفسها، وذلك باستخدام أدوات متعددة مثل الاجتماعات الدورية، التقارير الشهرية، والاستبيانات الداخلية، ويساعد هذا النهج على تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، بما يضمن الالتزام بالخطط والأهداف المحددة، ويعزز فاعلية البرامج التكوينية وجودة الأداء المؤسسي بشكل عام.

س 6: ما هي أهم الصعوبات التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة؟

ج 6: من أبرز الصعوبات التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة : نقص الموارد البشرية أو المادية، ضعف التواصل الداخلي أحيانا، مقاومة التغيير من بعض العاملين، وعدم توافق بعض البرامج التدريبية مع متطلبات سوق العمل الحديثة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

التفسير: أن المؤسسة قد تواجه عدة صعوبات تعيق تحقيق أهدافها، أبرزها نقص الموارد البشرية والمادية، مما يحد من القدرة على تنفيذ البرامج التدريبية بفعالية، كما يمكن أن يؤدي ضعف التواصل الداخلي في بعض الأحيان إلى ارتباك أو بطء في نقل المعلومات والتوجيهات، إضافة إلى مقاومة التغيير من بعض العاملين، وهو ما قد يعيق تبني أساليب جديدة أو تطوير الأداء، كذلك قد تؤثر عدم مطابقة بعض البرامج التدريبية لمتطلبات سوق العمل الحديثة على فعالية التكوين، ما يستدعي تطوير الموارد البشرية وتحسين التنسيق الداخلي وضمان ملائمة البرامج لتلبية احتياجات السوق بفعالية.

س 7: إلى أي مدى تتوفر الموارد (المالية، البشرية، التقنية) لتحقيق الأهداف؟

ج 7: تتوفر المؤسسة على موارد متوسطة تمكنها من تحقيق أهدافها، حيث توجد قاعدة بشرية مؤهلة من مدربين وإداريين، وموارد مالية تغطي جزءا كبيرا من الأنشطة، إضافة إلى دعم تقني كافٍ لتسيير البرامج التدريبية، ومع ذلك قد تتطلب بعض المشاريع الكبيرة أو التوسعات المزيد من التمويل والتجهيزات التقنية لتعزيز الفاعلية وتحقيق الأهداف بشكل كامل.

التفسير: المؤسسة تتوفر على موارد متوسطة تمكنها من تحقيق أهدافها بشكل نسبي، حيث تمتلك قاعدة بشرية مؤهلة من مدربين وإداريين، وموارد مالية تغطي الجزء الأكبر من الأنشطة، بالإضافة إلى دعم تقني كافٍ لتسيير البرامج التدريبية، ومع ذلك قد تتطلب بعض المشاريع الكبيرة أو التوسعات موارد مالية إضافية وتجهيزات تقنية لتعزيز الفاعلية وتحقيق الأهداف بشكل كامل، مما يوضح الحاجة إلى التخطيط المستمر وتحسين استغلال الموارد المتاحة لضمان استمرارية الإنجاز وتحقيق النتائج المرجوة.

س 8: كيف يتم تقييم الأداء العام للمؤسسة مقارنة بالأهداف المسطرة؟

ج 8: يتم تقييم الأداء العام للمؤسسة مقارنة بالأهداف المسطرة من خلال آلية متابعة دورية تشمل جمع البيانات عن تقدم البرامج التدريبية، نتائج المتدربين، وكفاءة العاملين. تُستخدم التقارير الشهرية والسنوية،

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

بالإضافة إلى الاجتماعات التقييمية والاستبيانات الداخلية، لمقارنة النتائج بالخطط المحددة، وتحديد النجاحات، ونقاط الضعف، ووضع استراتيجيات تصحيحية عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

التفسير: المؤسسة تقوم بتقييم أدائها العام مقارنة بالأهداف المسطرة عبر آلية متابعة دورية تشمل جمع البيانات حول تقدم البرامج التدريبية، نتائج المتدربين، وكفاءة العاملين، وتعتمد المؤسسة في ذلك على التقارير الشهرية والسنوية، بالإضافة إلى الاجتماعات التقييمية والاستبيانات الداخلية، بهدف مقارنة النتائج بالخطط المحددة، وتحديد النجاحات ونقاط الضعف، ووضع استراتيجيات تصحيحية عند الحاجة، ويظهر هذا النهج حرص المؤسسة على ضمان تحقيق أهدافها بكفاءة، وتحسين الأداء المستمر للبرامج التدريبية والعاملين على حد سواء.

س 10: ما هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في حال عدم تحقيق الأهداف؟

ج 10: في حال عدم تحقيق الأهداف تقوم المؤسسة بتحليل الأسباب وراء ذلك، وتعديل الخطط بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة، مع تعزيز الموارد وتدريب العاملين، ومواصلة المتابعة الدورية لضمان استعادة المسار وتحقيق الأهداف المحددة.

التفسير: المؤسسة تتعامل مع عدم تحقيق الأهداف بطريقة منهجية، حيث تقوم أولاً بتحليل الأسباب الكامنة وراء ذلك، ثم تعديل الخطط بما يتوافق مع الإمكانيات المتاحة مع تعزيز الموارد وتدريب العاملين لضمان رفع الكفاءة، ويستمر هذا النهج بالمتابعة الدورية لضمان استعادة المسار وتحقيق الأهداف المحددة، مما يعكس حرص الإدارة على التعلم من الأخطاء وتحسين الأداء باستمرار لضمان فاعلية البرامج التدريبية واستمرارية الإنجاز المؤسسي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

التفسير العام للمقابلة:

مركز التكوين والتمهين يعتمد على قيادة تشاركية واستراتيجية واضحة تهدف إلى تكوين قوة عاملة مؤهلة تلبي احتياجات سوق الشغل، مع التركيز على تمكين الفئات الخاصة مثل النساء الماكثات في المنازل، ما يعكس الدور المهني والاجتماعي للمؤسسة، وتستند الأهداف العامة للمؤسسة من الإطار القانوني والتنظيمي الأعلى، بينما يتم إشراك العاملين من جميع المستويات من خلال تحديد الأدوار بوضوح، والاجتماعات الدورية، والإعلانات الداخلية لضمان فهم المهام وتحقيق الانسجام المؤسسي، وتعتمد المؤسسة برامج تدريبية متدرجة، مع متابعة دقيقة للأداء عبر التقارير، الاستبيانات، والاجتماعات التقييمية، لضمان فاعلية البرامج ومطابقتها لاحتياجات سوق العمل، إضافة إلى استخدام آليات التحليل والتعديل في حال عدم تحقيق الأهداف، ومع توفر موارد بشرية ومالية وتقنية متوسطة، حيث تواجه المؤسسة بعض الصعوبات مثل نقص الموارد، ضعف التواصل الداخلي، مقاومة التغيير، وعدم ملائمة بعض البرامج لمتطلبات السوق الحديثة، مما يستدعي تحسين التنسيق واستغلال الموارد بفعالية لضمان استمرارية الإنجاز وتحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثالث: واقع أثر القيادة على تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين

بزلفانة

من أجل التعرف على واقع أثر القيادة على تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، حيث استخدمت المقابلة من أجل تحقيق ذلك، وقد تم إجراؤها مع مدير مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، بغية طرح مجموعة من الأسئلة حول واقع أثر القيادة على تحقيق أهداف مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، وكانت الأسئلة كالتالي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

س 1: كيف يؤثر أسلوب القيادة في المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

ج 1: يؤثر أسلوب القيادة في المؤسسة تأثيرا كبيرا، حيث أن المعاملة الجيدة تساعد العاملين وتحفزهم، فالأسلوب الجيد يؤدي إلى تعاون العاملين مع القائد، كما أن القائد يجب عليه السيطرة على المشاكل.

التفسير: أسلوب القيادة داخل المؤسسة له تأثير كبير على أداء العاملين، حيث أن المعاملة الجيدة والتحفيز يساهمان في زيادة التفاعل والتعاون بين الموظفين والقائد، ويظهر الأسلوب القيادي الجيد قدرة القائد على السيطرة على المشاكل وإدارة الأزمات بشكل فعال، مما يعزز الانسجام داخل الفريق ويرفع مستوى الالتزام والإنتاجية، ويؤكد أهمية التوازن بين الحزم والتقدير في أسلوب القيادة لتحقيق بيئة عمل منتجة ومستقرة.

س 2: هل تساهم القيادة في توضيح الأهداف للعاملين بشكل كافٍ؟

ج 2: نعم تساعد القيادة في معرفة كل عامل لدوره وصلاحيته وواجباته من أجل تحقيق الأهداف، ويتم ذلك من خلال القائد الذي يعلم العاملين بها ويتشارك في تحقيقها.

التفسير: القيادة تلعب دورا أساسيا في توضيح المهام والمسؤوليات لكل عامل، بما يضمن فهم دوره وصلاحياته وواجباته لتحقيق الأهداف المؤسسية، ويتم ذلك عبر القائد الذي يوجه العاملين ويشاركهم في عملية الإنجاز مما يعزز الانسجام، ويزيد من الالتزام الفردي والجماعي، ويسهم في تحقيق الأهداف بطريقة منظمة وفعالة.

س 3: إلى أي مدى تحفز القيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؟

ج 3: تحفز القيادة العاملين بدرجة كبيرة من خلال توضيح رؤية المؤسسة وأهدافها، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، تقديم التقدير والمكافآت للإنجازات، وتنظيم اجتماعات دورية لتوجيه الدعم والإرشاد، مما يعزز روح الفريق ويزيد من الالتزام الفردي والجماعي نحو تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

التفسير: القيادة في المؤسسة تعمل على تحفيز العاملين بشكل كبير من خلال توضيح رؤية المؤسسة وأهدافها، وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تقديم التقدير والمكافآت للإنجازات وتنظيم الاجتماعات الدورية لتقديم الدعم والإرشاد، ويسهم هذا النهج في تعزيز روح الفريق، وزيادة الالتزام الفردي والجماعي، مما يرفع مستوى الأداء ويعزز فرص تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

س 4: هل يشارك القائد الموظفين في وضع الأهداف أم يقتصر ذلك على الإدارة العليا؟

ج 4: يشارك القائد الموظفين إلى حد كبير في وضع الأهداف، حيث يتم استشارة الفرق العاملة عند صياغة الخطط وتحديد الأولويات، مع الحفاظ على التوجيه العام من الإدارة العليا، مما يضمن شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من فعالية تنفيذ الأهداف.

التفسير: القائد يعتمد أسلوب المشاركة في وضع الأهداف من خلال استشارة الفرق العاملة عند صياغة الخطط وتحديد الأولويات، مع الحفاظ على التوجيه العام من الإدارة العليا، ويسهم هذا الأسلوب في تعزيز شعور الموظفين بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من فاعلية تنفيذ الأهداف، ويعكس اهتمام القيادة بخلق بيئة عمل تشاركية تشجع على الالتزام والمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية.

س 5: كيف تؤثر قرارات القيادة على سير العمل وتحقيق النتائج؟

ج 5: تؤثر قرارات القيادة بشكل مباشر على النتائج، إذ أن اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب يؤدي إلى نتائج إيجابية، بينما قد تؤدي القرارات غير الملائمة إلى نتائج عكسية.

التفسير: قرارات القيادة تؤثر بشكل مباشر على النتائج المؤسسية، إذ أن اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب يسهم في تحقيق نتائج إيجابية ويعزز فعالية الأداء، بينما قد تؤدي القرارات غير الملائمة أو المتأخرة إلى نتائج عكسية تؤثر على سير العمل ونجاح المؤسسة، مما يبرز أهمية العقلانية والدقة في عملية اتخاذ القرار لضمان تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

س 6: هل يساعد أسلوب القيادة المعتمد على تحسين الأداء والإنتاجية؟ كيف؟

ج 6: يساهم أسلوب القيادة في تعزيز أداء وإنتاجية العاملين من خلال تحفيزهم، وإشعارهم بالرضا والانتماء، وذلك يعكس تأثير أسلوب القائد المتبع على بيئة العمل وروح الفريق.

التفسير: أسلوب القيادة يساهم بشكل مباشر في تعزيز أداء وإنتاجية العاملين من خلال تحفيزهم وإشعارهم بالرضا والانتماء، ويعكس هذا التأثير قدرة القائد على خلق بيئة عمل إيجابية تعزز روح الفريق، وتشجع على التعاون، مما يرفع مستوى الالتزام الفردي والجماعي ويساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

س 7: كيف تتعامل القيادة مع حالات عدم تحقيق الأهداف؟

ج 7: تتعامل القيادة مع هذه الحالات من خلال تحديد أسبابها، وتشخيص وضع المؤسسة، وتوضيح المسؤوليات، ثم وضع الحلول المناسبة، سواء عبر تحسين الأداء أو تعديل الأهداف بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة.

التفسير: القيادة تتعامل مع المشكلات والتحديات بطريقة منهجية تبدأ بتحديد أسبابها وتشخيص وضع المؤسسة، ثم توضيح المسؤوليات لكل طرف، قبل وضع الحلول المناسبة سواء من خلال تحسين الأداء أو تعديل الأهداف بما يتوافق مع إمكانيات المؤسسة. ويعكس هذا الأسلوب عقلانية القيادة ومرونتها في إدارة التحديات، مما يضمن استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

س 8: هل توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين داخل المؤسسة؟

ج 8: توجد علاقة إيجابية وقوية بين نمط القيادة ورضا العاملين، إذ أن اعتماد نمط قيادة مناسب ومدروس يساهم بشكل مباشر في تحقيق رضا الموظفين على المدى الطويل.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

التفسير: هناك علاقة إيجابية وقوية بين نمط القيادة ورضا العاملين، حيث يسهم اعتماد نمط قيادة مناسب ومدرّس في تعزيز رضا الموظفين على المدى الطويل، ويظهر هذا التأثير من خلال زيادة الالتزام والانتماء وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

س 9: إلى أي مدى تساهم القيادة في توفير بيئة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف؟

ج 9: تمتلك القيادة القدرة على توفير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، إذ يتعين على القائد التكيف مع ظروف المؤسسة وطبيعة العمل، واعتماد أسلوب مرّن يمنحه سلطة تقديرية لتحقيق الأهداف بما يتوافق مع هذه الظروف.

التفسير: فاعلية القيادة تعتمد على مرونتها وقدرتها على التكيف مع ظروف المؤسسة ومتطلبات العمل، حيث يتمكن القائد من استخدام السلطة التقديرية بشكل مناسب لتوفير الوسائل والموارد اللازمة، بما يضمن تحقيق الأهداف بطريقة تتوافق مع الإمكانيات والظروف المحيطة بالمؤسسة.

س 10: ما هي أبرز نقاط القوة والضعف في القيادة فيما يخص تحقيق أهداف المؤسسة؟

ج 10: تتمثل أبرز نقاط القوة في القيادة في قدرتها على ممارسة السلطة التقديرية ضمن إطار قانوني مرّن يتكيف مع ظروف المؤسسة، بينما تكمن نقاط الضعف في تأثير الضغوط الخارجية للنظام الاجتماعي للدولة، حيث يُضطر المسؤول إلى تطبيق القانون مع مراعاة الحالات الاجتماعية، إضافةً إلى مواجهة الضغوط الداخلية واحتياجات العاملين.

التفسير: أبرز نقاط القوة في القيادة تكمن في قدرتها على ممارسة السلطة التقديرية ضمن إطار قانوني مرّن يتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يعزز الفاعلية والمرونة في اتخاذ القرارات، في المقابل تكمن نقاط الضعف في تأثير الضغوط الخارجية للنظام الاجتماعي للدولة، حيث يضطر المسؤول إلى تطبيق القانون

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

مع مراعاة الحالات الاجتماعية، بالإضافة إلى مواجهة الضغوط الداخلية واحتياجات العاملين، ما قد يحد من حرية القيادة ويؤثر على سرعة وكفاءة اتخاذ القرار في بعض الحالات.

التفسير العام للمقابلة:

أسلوب القيادة داخل المؤسسة له تأثير محوري على أداء العاملين وفعالية العمل، حيث يعزز التعامل الجيد والتحفيز روح التعاون والانتماء، ويسهم في رفع الالتزام والإنتاجية، وتعتمد القيادة على توضيح المهام والمسؤوليات لكل عامل مع إشراك الموظفين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وتقديم التقدير والمكافآت، وتنظيم الاجتماعات الدورية لتوجيه الدعم والإرشاد، مما يعكس بيئة عمل تشاركية ومنسقة، كما تتسم القيادة بالعقلانية والمرونة في مواجهة المشكلات والتحديات، إذ يتم تحليل الأسباب، تشخيص الوضع، وتوضيح المسؤوليات قبل وضع الحلول مع استخدام السلطة التقديرية ضمن إطار قانوني مرن يتكيف مع ظروف المؤسسة لضمان تحقيق الأهداف بفعالية، ويظهر أن قرارات القيادة تؤثر بشكل مباشر على النتائج، فاختيار القرار المناسب في الوقت المناسب يؤدي إلى نتائج إيجابية، بينما القرارات غير الملائمة قد تكون عكسية، كما أن اعتماد نمط قيادة مناسب يرتبط ارتباطاً قوياً برضا الموظفين على المدى الطويل، ومع ذلك تواجه القيادة تحديات تتمثل في الضغوط الخارجية للنظام الاجتماعي للدولة، والضغوط الداخلية واحتياجات العاملين، والتي قد تحد من سرعة اتخاذ القرار وحرية القيادة، مما يستدعي التوازن بين الحزم والمرونة لضمان بيئة عمل منتجة ومستقرة وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة

خلاصة الفصل:

يستنتج مما سبق أن مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة يتبنى قيادة تشاركية واستراتيجية تقوم على إشراك جميع الأطراف في التخطيط والتنفيذ، مع تحديد الأهداف والوسائل والبرامج الزمنية بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين، ومرونة عالية للتكيف مع المتغيرات المختلفة، حيث تتميز القيادة بالعقلانية والقدرة على مواجهة المشكلات والتحديات مع توضيح المهام والمسؤوليات لكل عامل، وإشراك الموظفين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، إضافة إلى تحفيز مستمر وتقدير الإنجازات، وتنظيم اجتماعات دورية، وتطبيق نظام تقييم دوري لمراقبة الأداء وتطوير المهارات، كما يسعى إلى تكوين قوة عاملة مؤهلة تلبي احتياجات سوق الشغل مع التركيز على تمكين الفئات الخاصة مما يعكس دورها المهني والاجتماعي، في حين تُستمد الأهداف العامة من الإطار القانوني والتنظيمي الأعلى وتوفر موارد بشرية ومالية وتقنية متوسطة، إذ تواجه المؤسسة تحديات مثل محدودية الموارد، ضعف التواصل الداخلي، مقاومة التغيير، تدخلات غير قانونية، وعدم ملائمة بعض البرامج لمتطلبات السوق الحديثة، مما يستدعي تحسين التنسيق واستغلال الموارد بفعالية، وبشكل عام تجمع المؤسسة بين القيادة التشاركية، التخطيط الاستراتيجي، التحفيز المستمر، والمرونة، بما يعزز قدرتها على الاستمرارية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية رغم الصعوبات والتحديات.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تلعب القيادة دوراً محورياً في تحديد نجاح مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، إذ تؤثر بشكل مباشر على فعالية البرامج التدريبية وتحقيق الأهداف المرجوة، فأسلوب القيادة وكفاءتها يحددان مدى تحفيز العاملين والتزامهم بتنفيذ الخطط، كما يسهم التوجيه السليم واتخاذ القرارات المرنة في تحسين الأداء وضمان توافق أهداف المركز مع احتياجات سوق العمل.

اختبار الفرضيات:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة والمتمثلة في: **بالنسبة للفرضية الأولى:** من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، توصلنا إلى نتائج تؤكد صحة هذه الفرضية التي تنص على أنه: يتمتع مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة بمستوى عال من القيادة.

بالنسبة للفرضية الثانية: من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، توصلنا إلى نتائج تؤكد صحة هذه الفرضية التي تنص على أنه: يعد مستوى تحقيق الأهداف عال في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.

بالنسبة للفرضية الثالثة: من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة، توصلنا إلى نتائج تؤكد صحة هذه الفرضية التي تنص على أنه: يؤثر نمط القيادة على مستوى تحقيق الأهداف في مركز التكوين المهني والتمهين بزلفانة.

النتائج:

✓ يعتمد مركز التكوين والتمهين بزلفانة على قيادة تشاركية مرنة تشرك جميع الأطراف في التخطيط والتنفيذ بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة.

الخاتمة العامة

✓ تتميز القيادة بالعقلانية في مواجهة المشكلات والأزمات، مع استخدام السلطة التقديرية ضمن إطار قانوني مرن لتحقيق الأهداف.

✓ تحفز القيادة العاملين باستمرار عبر التقدير، المكافآت، والاجتماعات الدورية لتعزيز الانتماء والتعاون.

✓ تعتمد المؤسسة برامج تدريبية متدرجة وتتابع الأداء بشكل دوري لضمان مطابقة النتائج لأهدافها ومتطلبات سوق العمل.

✓ الموارد البشرية، المالية، والتقنية متوفرة بمستوى متوسط، مع الحاجة لتحسين استغلالها لتعزيز الإنجاز والاستمرارية.

✓ قرارات القيادة تؤثر مباشرة على النتائج، فالاختيار المناسب يعزز النتائج الإيجابية، بينما القرارات غير الملائمة قد تكون عكسية.

✓ تواجه القيادة تحديات تشمل الضغوطات الخارجية والداخلية، ضعف التواصل، ومحدودية الموارد، مما يستدعي التوازن بين الحزم والمرونة.

✓ يجمع المركز بين التخطيط الاستراتيجي، القيادة التشاركية، المرونة، والتحفيز المستمر، ما يدعم استمراريته وقدرته على تحقيق أهدافه.

التوصيات:

بناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الإقتراحات من أهمها ما يلي:

✓ البحث عن تمويل إضافي وشراكات مع القطاع الخاص لتطوير البرامج وتوسيع الإمكانيات التقنية.

✓ تنظيم ورش عمل واجتماعات منتظمة لتبادل المعلومات وتقليل ضعف التنسيق بين الأقسام.

✓ تحديث المناهج بما يتماشى مع احتياجات سوق العمل وتضمين مهارات جديدة لمواكبة التطورات المهنية.

الخاتمة العامة

- ✓ وضع نظام واضح للتقدير والمكافآت لتحفيز الموظفين وزيادة الانتماء للمؤسسة.
- ✓ الاستمرار في اعتماد أسلوب قيادة مرن يسمح بالتكيف مع التحديات والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

- ✓ توزيع المهام بفعالية وتقديم برامج تدريبية للعاملين لتحسين الأداء والمهارات.
- ✓ الحد من التدخلات الخارجية غير القانونية لضمان سرعة اتخاذ القرار وفعالية القيادة.
- ✓ استمرار استخدام آليات تقييم الأداء وتعديل الخطط عند الحاجة لضمان تحقيق الأهداف.

آفاق الدراسة:

- من أجل مواصلة البحث العلمي يتم إقتراح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة منها: .
- ✓ تأثير البيئة القانونية والاجتماعية على استقلالية القيادة.
- ✓ آليات التقييم المستمر لتحسين الأداء المؤسسي.
- ✓ تأثير أنماط القيادة على جودة التكوين المهني.
- ✓ دور التحفيز والمكافآت في تعزيز التزام المتدربين والعاملين.
- ✓ فعالية التخطيط الاستراتيجي في مراكز التكوين المهني.
- ✓ تأثير الموارد المحدودة على تحقيق أهداف مراكز التكوين المهني.
- ✓ العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح مراكز التكوين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

✓ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

✓ حسين أحمد عبد الرحمن، العلوم السلوكية: الدوافع-التفكير-الذكاء-القيادة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، مصر، 2015.

✓ راتب سلامة السعود، القيادة التربوية (مفاهيم وآفاق)، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 73.

✓ سامية عواج، الإتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الإستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2019.

✓ سلوى حامد الملا، دور القيادة في إدارة الأزمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الطبعة الأولى، قطر، 2015.

✓ صابرين عطية مرسال، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2014.

✓ صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

✓ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2007.

✓ مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثالثة، مصر، 2013.

قائمة المراجع

✓ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

✓ هاني خلف الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات: القيادة والمبادئ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

البحوث الجامعية:

✓ بلال سباع، تحليل وقياس العلاقة بين الرافعة المالية والقيمة الاقتصادية المضافة في تباين حجم المؤسسة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2024/2023.

✓ حيدرة حسنية، القيادة الإدارية الناجحة ومدى انعكاساتها على المؤسسة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2014.

✓ السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة بعض المؤسسات صناعة الأدوية "، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

✓ سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري "، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، الأردن، 2007/2006.

✓ نصر الدين سالم، التخطيط الإستراتيجي التسويقي وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة - دراسة حالة في الجزائر -، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014.

المجلات العلمية:

- ✓ ابتسام عاشوري، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019.
- ✓ أمثال حمد العريفان، دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، مجلة العلوم التربوية، العدد 38، مصر، 2019.
- ✓ بلقاسم تومي، ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الثقافة المحلية والثقافة الصناعية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.
- ✓ عبد المنعم حماد عثمان، دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 19، مؤسسة أكاديمية متخصصة، الأردن، 2020.
- ✓ عبير حسين آل قماش، نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار، المجلة العلمية لكلية التربية، العدد 12، جامعة أسيوط، مصر، 2020.
- ✓ علي حسن الشهري، القيادة التحويلية وأثرها في كفاءة الأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع البيئي العام، المجلة العربية للإدارة، العدد 5، جامعة الدول العربية، مصر، 2026.
- ✓ كريمة عزوز، مفهوم المؤسسة ومعايير تكييفها ضمن قانون المنافسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2021.
- ✓ مازن سليمان الحوش، المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2024.

قائمة المراجع

- ✓ محمد لعور، دور القائد الكفو في تحقيق أهداف المؤسسة: دراسة حالة جامعة غرداية، مذكرة الليسانس، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2024-2025.
- ✓ يحيي عبد الحي عفيفي، عبد الرحمن عبد الناصر سيد سلطان، الطموح والهدف في ضوء السنة النبوية وأثرهما على طلاب وطالبات جامعة الجوف، مجلة الدراسات العربية، العدد 2، جامعة المنيا، مصر، 2019.

المحاضرات الجامعية:

- ✓ حسين براهيم، محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2024-2025.
- ✓ رشيدة مسعودي، محاضرات حول إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2021.
- ✓ سمير عز الدين، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2024/2025.
- ✓ طارق حمول، محاضرات حول إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2021-2022.
- ✓ الطاهر مجاهدي، محاضرات في القيادة الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021.
- ✓ فاطمة قبة، محاضرات في مقياس تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي، البليدة، 2022/2023.

قائمة المراجع

✓ فاطنة شرقي، محاضرات في مقياس الإتصال والقيادة، كلية علوم الإعلام والإتصال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2020-2021.

✓ فاطيمة الزهراء مولفرعة، محاضرات حول مدخل لتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2022-2023.

✓ كنزة سكر، محاضرات لمقياس إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019-2020.

✓ محمد مباني، محاضرات حول دروس في مقياس: اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019.

✓ نبيلة ناني، محاضرات في القيادة التنظيمية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة لونيبي علي، البلدية، 2020/2021.

المراجع الأجنبية:

✓ Abayomi Ayodele Olutoye, Olalekan Asikhia, **THE EFFECT OF LEADERSHIP AND ORGANISATIONAL BEHAVIOUR ON PERFORMANCE – A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**, International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, Volume 4, Issue 1, Babcock University, Nigeria, 2022.

✓ Amadu Alusine Kpaka (2025), **The Impacts of Effective Leadership on Organizational Performance on Medicine San Frontier (MSF), Magburaka, Sierra Leone from 2018 To 2020**, INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH AND SCIENTIFIC INNOVATION, Vol 12, Issue 6, Ernest Bai Koroma University of Science and Technology, Makeni, Sierra Leone, 2025.

✓ Melletus Uchechukwu Agbo, **IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ATTAINMENT OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS (A STUDY OF NIGERIAN BREWERIES PLC ABA, ABIA STATE, NIGERIA)**, International Journal of Social Sciences and Conflict Management, Vol 3, No 3, Michael Okpara University of Agriculture, Umudike, Nigeria, 2018.



شهادة تصحيح

بشهاد الأستاذ (ة) : ستيتي عمار الصفة في لجنة المناقشة : حسين

بصفته عضوا في لجنة مناقشة :

الطالب (ة) : بنت تاجر ربيعة

و الطالب (ة) : حويو ليامريم

شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة الأعمال

بموضوع : أثر القيادة على تحقيق أهداف المؤسسة

تاريخ المناقشة :

أن الطالب (ة) / الطالبة، إلتم (ت) / سو جميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكورة قابلة للإيداع النهائي.

رئيس القسم



إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمناقشة التصحيح

داستي عمار